НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

**В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва,
Г. І. Євтушенко, Л. О. Попович**

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ



УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ • 1921 •

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Серію «На допомогу студенту УДФСУ» засновано 2016 року.

Редакційна колегія:
Пашко П. В., д.е.н. (голова)
Шевчук О. А., д.е.н. (заступник голови)
Топчій В. В., д.ю.н.
Мацелюх Н. П., д.е.н.
Кужелєв М. О., д.е.н.
Швабій К. І., д.е.н.
Ріппа С. П., д.е.н.
Мандрагеля В. А., д.філософ.н.
Чмелюк В. В., к.ю.н.
Малинський І. Й., к.н.фіз.вих.
Шевчук В. А., к.ю.н.

У СЕРІЇ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2016

«Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки студентів за розділом «Легка атлетика»

«Самостійна робота студента як одна з форм впливу на функціональну, фізичну та психологічну підготовленість»

«Організація роботи командира механізованого взводу»

«5.45-мм автомати Калашникова (АК-74, АКС-74, АК-74Н, АКС-74Н) та 5.45-мм ручні кулемети Калашникова (РПК-74, РПКС-74, РПК-74Н, РПКС-74Н)»

«Гранатомет підствольний ГП-25»

«Ручні гранати»

«Кулемети Калашникова – 7.62, ПК, УЖМ, ПКТ»

«Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7»

«9-мм пістолет Макарова (ПМ)»

2017

«Вища та прикладна математика»

«Цивільний захист»

«Програмування мовою JAVA : практикум»

«Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»

«Дослідження операцій : практикум»

«Чисельні методи»

«English for Students of Finance»

«Основи військової розвідки»

2018

«CASE-технології. Міждисциплінарне інформаційне моделювання»

«Економічна інформатика: практикум»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Мікроекономіка»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Макроекономіка»

«Охорона праці»

«Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств»

«Основи християнської культури»

«Економіка підприємства»

«Фізика»

«Трудове право України»

«English for law and Communication»

«Фінансова статистика»

«Експортно-імпортні операції»

«Стратегія підприємства»

2019

«Основи тактичної медицини»

«Аудит»

«Вища та прикладна математика: збірник вправ та задач»

«Міжнародні розрахунки та валютні операції»

«Підготовка озброєння механізованого взводу до бойового застосування»

«Контролінг в управлінні підприємством»

«Актуальні питання судової експертизи (у питаннях і відповідях)»

«Інноваційний менеджмент»

«Організація навчальних занять з фізичного виховання за методом колового тренування»

«Теорія судових доказів (у таблицях і схемах)»

«Статистика»

«Фінансовий менеджмент»

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»
Засновано 2016 року

В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва,
Г. І. Євтушенко, Л. О. Попович

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

Навчальний посібник

Видання друге, доповнене

Ірпінь
2019

УДК 005.915(075.8)
ББК 65.291.9-21я73
Ф 59

Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 2 від 28 лютого 2019 року)

Рецензенти:

Куценко В. І., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»;

Олешко А. А., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Університету державної фіскальної служби України.

Авторський колектив:

Ніколаєв В. П., д.е.н., професор (передмова; теми 1–11; 13–18); *Ніколаєва Т. В.*, к.е.н. (тема 12); *Євтушенко Г. І.*, к.е.н., доцент (теми 19–20); *Попович Л. О.* (ключові слова і терміни; питання для самоконтролю; список використаних джерел).

Ф 59 Фінансовий менеджмент проектів і програм : навч. посіб. / В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва, Г. І. Євтушенко, Л. О. Попович. – 2-ге вид., допов. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 400 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 46).

ISBN 978-966-337-525-0

Навчальний посібник має на меті сформувати проектне мислення у менеджерів і фінансистів, скерувати його у їхній практичній діяльності не на ретроспективний аналіз і управління корпоративними фінансами, а на зміни і перспективу в економічних системах різної конфігурації. Для цього у навчальному посібнику окреслена певна нова система знань, пов'язаних здебільшого із фінансово-економічним плануванням і контролем проектів на стику економіки, фінансів та проектного менеджменту.

Особливістю цього видання є його прикладний характер, що проявляється у розгляді реальних проектних ситуацій і документів, поданих як додатки.

Призначений для здобувачів вищої освіти управлінських і фінансових спеціальностей.

УДК 005.915(075.8)
ББК 65.291.9-21я73

© Ніколаєв В. П., Ніколаєва Т. В.,
Євтушенко Г. І., Попович Л. О., 2019
© Університет державної фіскальної
служби України, 2019

ISBN 978-966-337-525-0

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 7

ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ФІНАНСОВОГО МОДЕЛЮВАННЯ І ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ

РОЗДІЛ 1. ОБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ 11
ТЕМА 1. ПРОЕКТИ І ПРОГРАМИ
ЯК ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ 11
1.1. Системи управління в економіці 11
1.2. Особливості проекту як системи управління 14
1.3. Ознаки і класифікація проектів 18
1.4. Програми як масштабні проекти 23
ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ 26
2.1. Схеми управління проектом 26
2.2. Команда проекту 30
2.3. Проектний офіс 34
Тема 3. ЕКОНОМІКА ПРОЕКТУ 38
3.1. Капітал, вартість і прибуток проекту.....38
3.2. Економічний аналіз проекту 40
3.3. Економічний зміст та особливості
функцій управління проектом 42
ТЕМА 4. ФІНАНСИ ПРОЕКТУ 47
4.1. Фінансові цикли проекту 47
4.2. Грошові потоки проекту.....52
4.3. Вартість, дохід і прибуток проекту.
Потреби в інвестиціях 55
4.4. Предмет фінансового менеджменту проектів.....58

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ
Й ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ.....60
ТЕМА 5. МОДЕЛЮВАННЯ СТРУКТУРИ ПРОЕКТУ.....60
5.1. Вертикальна структуризація проекту до рівня робіт.....60

5.2. Визначення тривалості робіт проекту 63
5.3. Горизонтальна структуризація робіт проекту в часі 66
ТЕМА 6. МОДЕЛЮВАННЯ ТРИВАЛОСТІ ПРОЕКТУ 71
6.1. Мережеві моделі організації робіт проекту 71
6.2. Алгоритм розрахунку параметрів мережевих моделей 74
6.3. Поняття критичного шляху і визначення
мінімальної тривалості проекту 75
ТЕМА 7. МОДЕЛЮВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ 81
7.1. Календарні графіки робіт 81
7.2. Планування ресурсів і вартості робіт 82
7.3. Формування грошових потоків проекту 93
ТЕМА 8. КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ 96
8.1. Наближені оцінки проектів 96
8.2. Фактор часу у грошових потоках 98
8.3. Оцінка проектів на основі дисконтованих
грошових потоків 101
8.4. Ефективність проекту для його учасників 107
8.5. Фінансова, економічна і бюджетна ефективність проектів 112

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕС І МЕТОДИ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ 115
ТЕМА 9. ПЕРЕДПРОЕКТНІ ДОСЛІДЖЕННЯ 115
9.1. Стратегічне планування як генератор проектів 115
9.2. Завдання ідентифікації проекту 121
9.3. Дослідження здійснимості проекту 124
9.4. Технічне завдання на техніко-економічне обґрунтування .. 131
ТЕМА 10. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ
ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ 135
10.1. Бізнес-планування і ТЕО на підприємствах 136
10.2. Зміст техніко-економічного обґрунтування проекту 146
10.3. Методика техніко-економічного обґрунтування проектів 151
ТЕМА 11. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ
І ЕКСПЕРТИЗА 163
11.1. Проектний аналіз як методика експертизи проекту 163

11.2. Комерційний (маркетинговий) аналіз 171
11.3. Фінансова експертиза 173
11.4. Економічна експертиза 176
11.5. Аналіз ризиків 178
11.6. Додаткові процедури оцінки майна та Due Diligence 181
ТЕМА 12. ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ
ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТІВ 188
12.1. Microsoft Project 188
12.2. Project Expert 192

РОЗДІЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ 198
ТЕМА 13. МЕНЕДЖМЕНТ УЧАСТІ У ПРОЕКТІ 198
13.1. Інвестиційний меморандум 198
13.2. Джерела і засоби фінансування 201
13.3. Роуд-шоу і переговори 205
13.4. Злиття та поглинання компаній у проекті 212
ТЕМА 14. МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ 219
14.1. Метод проектного фінансування 219
14.2. Менеджмент ризиків проектного фінансування 225
ТЕМА 15. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УЧАСТІ У ПРОЕКТІ ... 233
15.1. Ефективність проекту 233
15.2. Ефективність участі у проекті 237
15.3. Методи оцінки участі підприємства у проекті 240
15.4. Ефективність кредитування проекту банком 244
15.5. Моделювання проектних та корпоративних
фінансових показників у Project Expert 246
ТЕМА 16. ОЦІНКА ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ
І БЮДЖЕТНИХ НАДХОДЖЕНЬ У ПРОЕКТАХ 263
16.1. Моделювання податкових потоків проекту 263
16.2. Податки як державний інвестиційний ресурс проекту 275

РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ПРОЕКТУ 279
ТЕМА 17. КОНТРОЛЬ ЧАСУ І РЕСУРСІВ ЯК
ФАКТОРІВ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ 279
17.1. Комплексний контроль проекту 279

17.2. Моніторинг і контроль графіка проекту 281
17.3. Контроль руху ресурсів 284
ТЕМА 18. ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ І
КОНТРОЛЬ ПРОЕКТУ 290
18.1. Моніторинг і контроль грошових потоків..... 290
18.2. Контроль зароблені вартості 293

РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ
ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ..... 297
ТЕМА 19. КОМПЛЕКСНІ ПРОГРАМИ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 297
19.1. Програмно-цільове планування..... 297
19.2. Програми економічного й
соціального розвитку України 307
19.3. Програми соціально-економічного розвитку регіонів..... 312
ТЕМА 20. ДЕРЖАВНІ І РЕГІОНАЛЬНІ
ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ..... 314
20.1. Розробка та контроль державних цільових програм 314
20.2. Розробка та контроль регіональних цільових програм 323
20.3. Програмно-цільове бюджетування 332
20.4. Державний фонд регіонального розвитку як інструмент
формування державної регіональної політики 336
20.5 Галузеві особливості державного програмування
(на прикладі сфери благоустрою населених пунктів)..... 339

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 349

ДОДАТКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ……353

ПЕРЕДМОВА

Економічна наука, що розвивалася століттями, відображаючи еволюцію форм і методів господарювання, традиційно вивчала об'єкти різних рівнів – від людини та домогосподарства, підприємства та його підрозділів до регіональної, національної або навіть світової економіки. Залежно від об'єктів вченими-економістами були розроблені відповідні методи аналізу, теорії та моделі їхньої діяльності, методи управління і прийоми менеджменту – впливу людини на їхнє функціонування і розвиток, зокрема через фінансові механізми. Усі ці наукові надбання в сукупності сформували класичні фінансово-економічні та управлінські науки і навчальні дисципліни: економіка, управління (менеджмент) та фінанси на міжнародному, макро-, регіональному та мікро- (корпоративному) рівнях. Особливістю цих дисциплін є орієнтація на закономірності функціонування і сталого розвитку економічних об'єктів.

Однак у другій половині XX століття під впливом науково-технічної революції новим завданням господарювання стало ефективне управління цілеспрямованими змінами в економічних системах з метою стрімкого пришвидшення їхнього розвитку. Відтак був покладений початок *проектному менеджменту* (від англ. – *project*) як новій галузі управлінської науки, яка розглядає управління змінами економічних об'єктів. Доповнюючи теорію управління господарськими системами, проектний менеджмент ґрунтується, однак, на дещо модифікованій структурі і моделі розвитку економічних систем, нових функціях та методах управління фінансами, матеріальними ресурсами, персоналом тощо. Таким чином, проектне або програмно-цільове управління економікою ставить нові вимоги до фахівців з управління й адміністрування, економіки і фінансів щодо оволодіння ними методами і засобами менеджменту проектів і програм. З іншого боку, проектне спрямування управління розвиває і доповнює новими положеннями економічну і фінансову науки.

Цей курс має на меті, перш за все, сформувати проектне мислення у менеджерів і фінансистів, скерувати його у їхній практич-

ній діяльності не на ретроспективний аналіз і управління корпоративними фінансами, а на зміни і перспективу в економічних системах різної конфігурації. Для цього у навчальному посібнику окреслена певна нова система знань, пов'язаних здебільшого із фінансово-економічним плануванням і контролем проектів на стику економіки і фінансів та проектного менеджменту.

Перша особливість нашого підходу – дослідження нового об'єкта управління – проекту – не тільки з точки зору його загальної результативності, але й результативності для кожного з учасників, тобто для певної сукупності суб'єктів господарювання, об'єднаних проектом.

Друга особливість – зображення функцій управління проектом (групи управління) як своєрідного підприємства, яке координує діяльність учасників проекту.

Третя особливість – моделювання структури, часу, ресурсів проекту як факторів його вартості і ефективності при обґрунтуванні грошових потоків і наступної оцінки проекту.

Четверта особливість – застосування вищезазначених методів моделювання проектів як циклічно повторюваних з різною точністю процедур на послідовних етапах планування проекту – попередньої оцінки, техніко-економічного обґрунтування, детальної розробки.

Структура посібника побудована за такою логічною схемою:

Розділ 1 розкриває *об'єкт і предмет* дисципліни: об'єктом виступає проект як система управління інвестиціями і зростанням вартості; предметом – фінансово-економічні процеси (моделі грошових потоків) і відносини учасників при плануванні і контролі проекту, управління цими відносинами з метою максимізації приросту вартості і її обґрунтованого розподілу між учасниками.

Розділ 2 описує *методи* побудови і ресурсно-часового обґрунтування грошових потоків для оцінки проекту, починаючи з деком позиції проекту до рівня осяжних для оцінки робіт (визначення структури), побудови мережевої моделі послідовно-паралельної організації виконання робіт, прив'язки її до календарного графіка (визначення часу) і закінчуючи побудовою гістограми потреби

проекту в ресурсах, а відтак – в коштах. Розглядаються також програмні засоби моделювання проектів.

Розділ 3 присвячений етапам (послідовним циклам) *процесу* фінансового планування і експертизи проекту для прийняття рішення про його здійснимість, доцільність, вартість та ефективність, отримання моделі для управління.

Розділ 4 містить прийоми залучення інвестицій з точки зору визначення джерел, схем фінансування і ефекту для учасників.

Розділ 5 описує менеджмент витрат, доходів, вартості та ефективності проекту, основані на маневруванні рухом ресурсів у часі.

Розділ 6 розкриває процес управління державними програмами.

Особливістю книги є і її прикладний характер, який проявляється у розгляді реальних проектних ситуацій і документів, поданих як додатки на електронному носії. Це приклади перед проектних досліджень, графіка проходження проекту, маркетингу, технічного аналізу, оцінки підприємства, бізнес-плану, експертизи, запиту на фінансування ТЕО, технічного завдання, варіантів ТЕО у повному обсязі, інвестиційного меморандуму тощо.

Ці об'ємні документи подані здебільшого у додатках в електронному вигляді.

Автори сподіваються, що курс «Фінансовий менеджмент проектів і програм» буде цікавим і корисним для здобувачів вищої освіти управлінських і фінансових спеціальностей.

ЧАСТИНА ПЕРША

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МОДЕЛЮВАННЯ І ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ

РОЗДІЛ 1
ОБ'ЄКТ І ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1
ПРОЕКТИ І ПРОГРАМИ ЯК ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ

1.1. Системи управління в економіці

Системи управління – це сукупність взаємопов'язаних підсистем і елементів, в межах яких відбувається процес управління, формулюються і досягаються поставлені цілі.

Системи управління в економіці є умовно замкненими, а все, що перебуває за їхніми межами, але все ж впливає на управління, називають *зовнішнім середовищем* (рис. 1.1). Вибір для аналізу певної системи управління, тобто вибір її підсистем та елементів у зовнішньому середовищі із безлічі інших ґрунтується на завданнях, які необхідно вирішити у процесі управління.

Основними підсистемами в системах управління є *керуюча підсистема – суб'єкт* та *керована підсистема – об'єкт* управління. В економічних системах керуючими підсистемами є менеджмент різних рівнів, а керованими підсистемами – відповідні господарські процеси. Обидві названі підсистеми складаються з елементів.

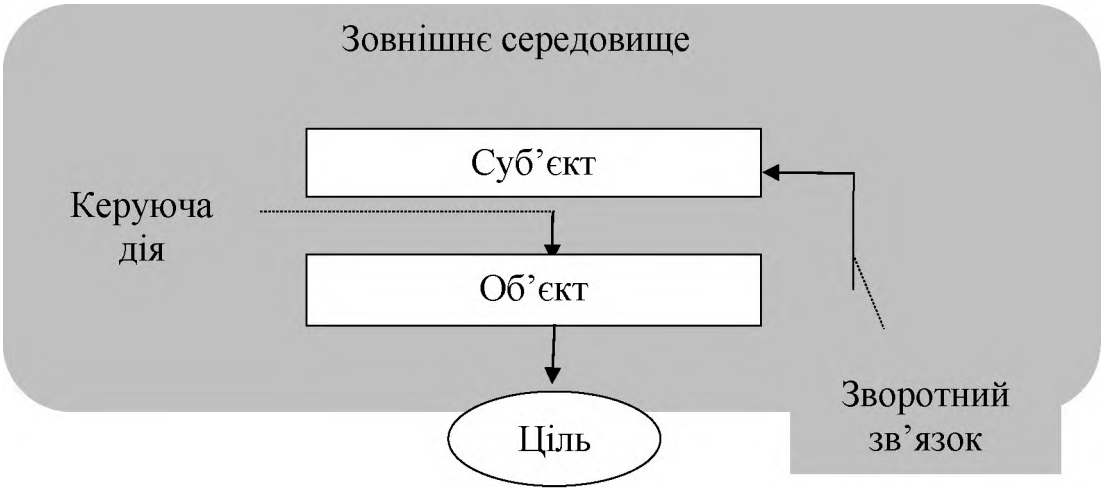


Рис. 1.1. Система управління

Цілі управління в економічних системах передбачають, як правило, перевищення доходів над витратами, отримання прибутку і приріст (вартості) капіталу системи.

Процес управління являє собою послідовність цілеспрямованих керуючих дій у системі. Досягнення цілей відбувається у процесі управління із урахуванням зворотної інформації від об'єкта щодо результатів попередніх дій.

У процесі управління суб'єкт здійснює наступний типовий цикл керуючих дій, які можна розглядати як підсистему *загальних функцій управління* (рис. 1.2):

– *планування* (у т.ч. прогнозування або дослідження впливу зовнішнього середовища на систему);

– *організація;*

– *контроль* (у т.ч. моніторинг, або облік і аналіз, та регулювання, або коригування планів та організації).

Загальні функції управління в економічних системах здійснюються суб'єктом стосовно об'єкта в розрізі *ресурсів-факторів виробництва*: фінансів, матеріальних ресурсів, персоналу тощо, які також можна розглядати як підсистеми управління. Функції управління ресурсами є *специфічними функціями* управління, наприклад, управління фінансами.

Системи управління в економіці, зокрема підсистеми фінансового управління, розрізняються за рівнями: міжнародний, національний, регіональний, корпоративний, а також рівень домогосподарства.

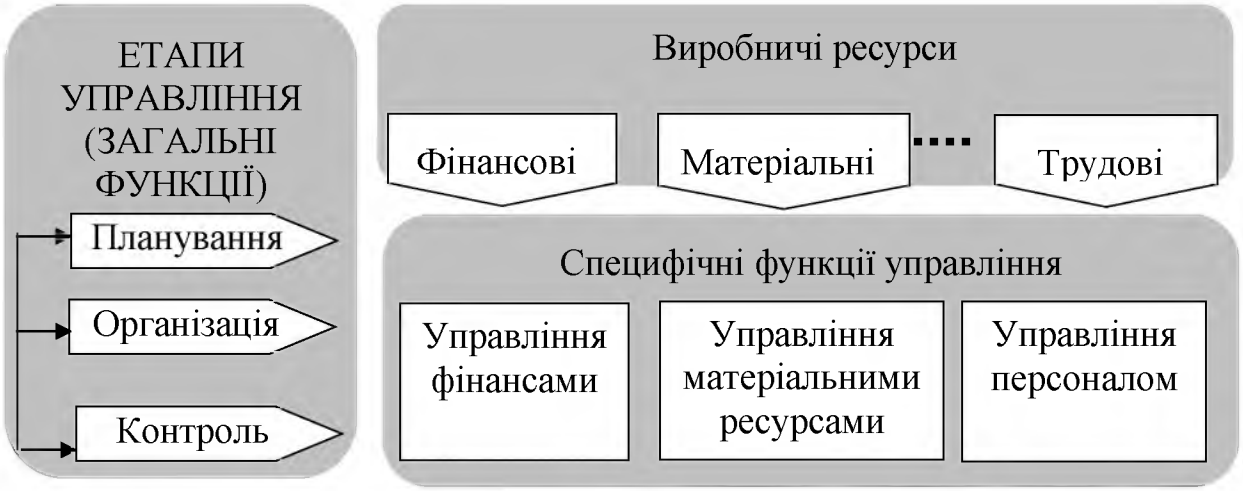


Рис. 1.2. Підсистеми загальних і специфічних функцій управління

Організація управління на будь-якому рівні і по всій ієрархії моделюється так званою багаторівневою *пірамідою управління* (рис. 1.3). За такою моделлю з деякими модифікаціями побудована більшість органів державного та регіонального управління, місцевого самоврядування, управління підприємствами. Наприклад, можна розглядати ієрархічну підсистему фінансового управління на державному, регіональному та корпоративному рівнях, а також окремо на кожному з них – від Міністерства фінансів і до рівня фінансової служби підприємства.

Відповідно в таких моделях *об'єктом* управління є державні фінанси і фінанси підприємства.

Отже, систему управління можна уявити собі у вигляді тримірної моделі її підсистем (рис 1.4), де кожний елемент визначається комбінацією: а) загальної функції управління, б) специфічної функції управління видом ресурсів; в) рівнем управління. Наприклад, контроль державних фінансів, організація трудових ресурсів регіону, планування матеріальних ресурсів на підприємстві тощо.

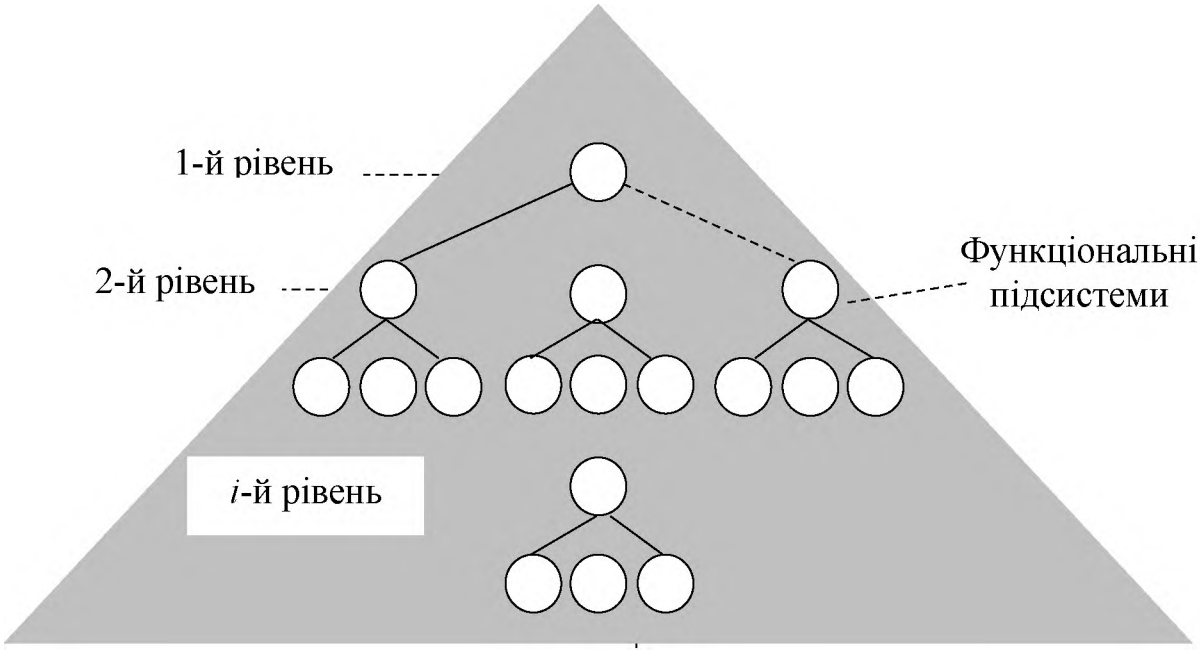


Рис. 1.3. Піраміда управління

Економіка як господарська система вивчається економікою як системною наукою. Саме комбінація підсистем визначає і відповідний *предмет* у системі економічних наук, наприклад, державний фінансовий контроль, організація трудових ресурсів регіону, планування матеріальних ресурсів підприємства тощо.

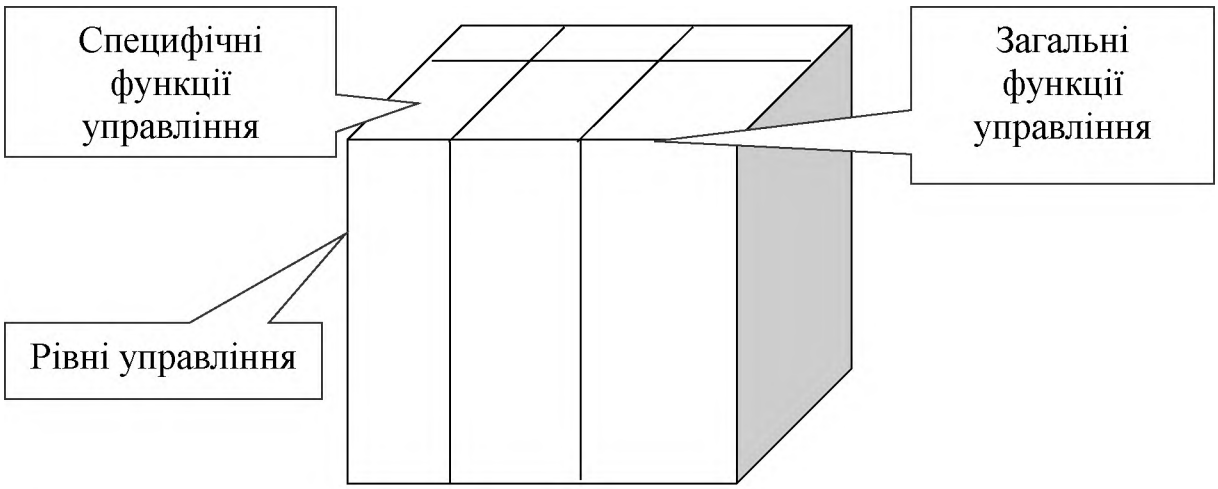


Рис. 1.4. Тримірна структура управління

Кожна з цих наукових дисциплін виробила власні методи, які у сукупності склали методологію економіки та управління як наук.

1.2. Особливості проекту як системи управління

Розглянута ієрархічна модель управління на державному рівні, у регіоні та на підприємстві має на меті самовідтворення системи, забезпечення стабільної діяльності об'єкта і його стійкого розвитку у процесі повторюваних господарських циклів. Фінансове ж управління повинно при цьому забезпечити фінансову стійкість підприємства, стабільне збільшення вартості капіталу та його прибутковості.

Такий процес управління зображений на рис. 1.5. Пряма А ілюструє заплановану діяльність і розвиток об'єкта, наприклад, підприємства. Воно планує фінансові показники стійкого розвитку без значних коливань, чого можна досягти, зокрема, за допомогою всього арсеналу методів і засобів управління. Крива Б ілюструє фактичні показники розвитку підприємства. Як видно, цей розвиток не є рівномірним. Він зазнає коливань, як правило, у сторону погіршення показників, що зумовлене впливом різноманітних збуджуючих факторів, серед яких як внутрішні, так і зовнішні. Точка В показує фактичний стан підприємства на певну дату в умовних показниках. Він відхиляється від запланованого, тому завданням

управління є привести показники до запланованого рівня, тобто переміститися з точки В у точку Г.

Але за необхідності здійснення змін об'єкта відхилення від сталої циклічної траєкторії така модель управління, в тому числі управління фінансами, виявляється неефективною: погано працюють відомі методи обліку, планування, аналізу, контролю тощо.

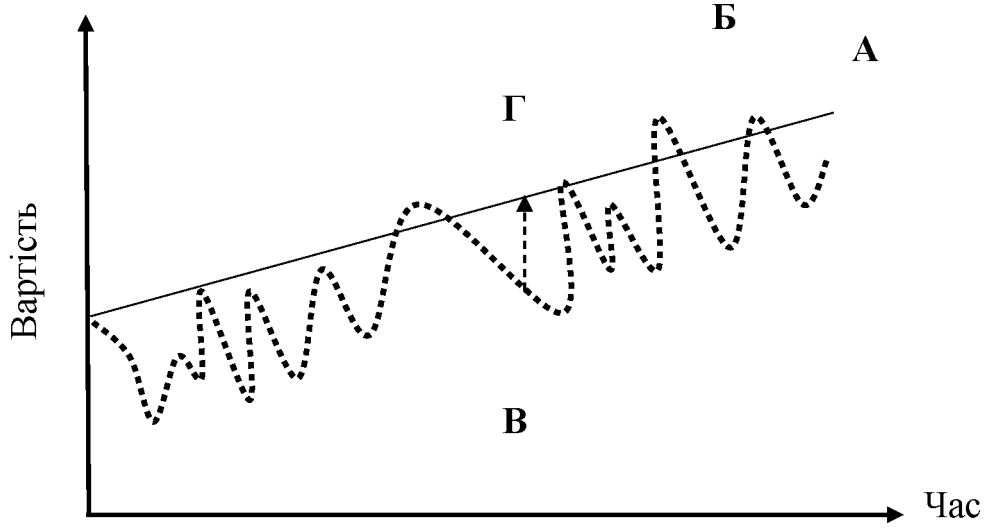


Рис. 1.5. Процес корпоративного управління

За умов пришвидшення науково-технічного прогресу і змін на ринках виникає необхідність управляти цими змінами. Тому в останні кілька десятиліть у сучасній практиці і теорії управління набуло розвитку управління змінами, або *управління проектами (англ. – Project Management).*

Існує ряд визначень проекту, які виходять далеко за межі побутового розуміння *проекту* як будь-чого задуманого, спланованого й описаного.

Наведемо деякі визначення проекту.

1. *Тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги.* Тут фігурує тимчасовість (на відміну від регулярного виробництва на підприємстві) – проект має початок і кінець, а також унікальність – продукт, послуга або процеси проекту, принципово відмінні від інших.

2. *Цілеспрямоване, заздалегідь відпрацьоване і заплановане створення або зміна певної системи, підприємства.* Результат реалізації проекту: фізичні об'єкти, продукція, технології, системи

(інформаційні, управлінські тощо), інтелектуальні результати. Тут зазначається різна форма результату.

3. *Взаємопов'язана множина робіт, що забезпечує досягнення поставленої мети у визначеному часовому інтервалі при використанні визначеного обсягу ресурсів.* Тут акцентується на внутрішньому змісті проекту.

Загалом *проектом є обмежений у часі процес цілеспрямованих і керованих змін, який охоплює їхнє планування і здійснення із визначеними ресурсами та вартістю.*

Стосовно системи (яка, як відомо, передбачає наявність керуючої і керованої підсистем) проект розглядається як процес переводу керованої підсистеми з вихідного стану в кінцевий, що досягається керуючою підсистемою (менеджментом) у процесі реалізації нею загальних і спеціальних функцій управління.

Якщо проект – це цілеспрямовані зміни, то *управління проектом – управління цілеспрямованими змінами в системі.*

Наведемо кілька визначень управління проектом, або *проектного менеджменту.*

1. Проектний менеджмент – планування, організація, моніторинг і контроль усіх аспектів проекту, мотивація всіх учасників проекту для досягнення поставленої мети в межах узгодженої унікальності, вартості, виділених ресурсів і результатів проекту.

2. Проектний менеджмент – методологія (мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, яка спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартості, часу, якості й має задовольняти учасників проекту.

Процес управління проектом (рис. 1.6) відрізняється від управління підприємством.

Запланований розвиток проекту не ілюструється, як у попередньому випадку, прямою. Запланований розвиток проекту – крива А, крива Б – фактичний розвиток проекту, точка В – фактичний стан реалізації проекту на певну дату, тому завданням проектного управління є досягнення у перспективі не точки Д

(як в корпоративному управлінні), а точки Е. Тобто проектне управління передбачає вчасне реагування на нерегулярні зміни, щоб можна було досягти рівня, запланованого на конкретний наступний період часу.

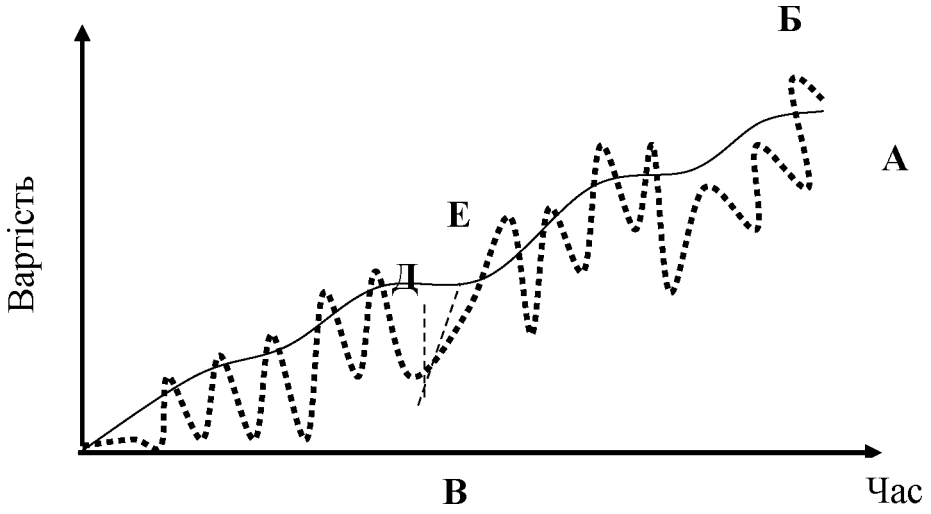


Рис. 1.6. Процес проектного управління

Управління проектами як сфера економічної діяльності і економічна наука має свій особливий *об'єкт*, а відтак – *предмет* і *методологію*.

У проектному управлінні системою управління є власне *проект*. Організація корпоративного та проектного управління значною мірою відрізняються один від одного: якщо корпоративне управління в піраміді направлене вертикально, то проектне – горизонтально (рис. 1.7).

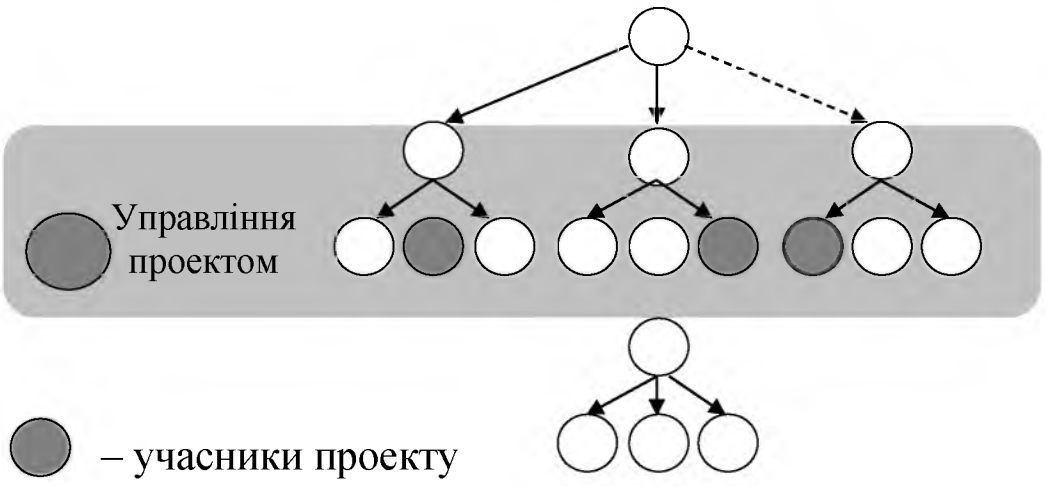


Рис. 1.7. Організація проектного управління

У цьому випадку для координації дій учасників проекту створюється окрема управлінська структура – суб'єкт управління, яка існує стільки, скільки «живе» проект.

Як і у корпоративному управлінні, в процесі управління проектами також здійснюються дещо модифіковані загальні функції: планування, організація і контроль; специфічні функції: управління фінансами, матеріальними ресурсами, персоналом тощо.

1.3. Ознаки і класифікація проектів

Поняття «проект» завжди характеризуються рядом внутрішньо притаманних йому *ознак*, а саме:

Цільова спрямованість. Проект завжди спрямований на досягнення конкретної мети, переслідує задоволення визначеної потреби. Таке спрямування припускає, що є бажаний виміряний результат, якого можна досягнути за визначений термін. Для успішної реалізації проекту необхідно не тільки визначити його, а й встановити в суттєвій характеристиці, включаючи умови (вимоги й обмеження) його функціонування. У цьому проявляється цільова спрямованість інвестиційних та інноваційних проектів. Тож цілі проекту мають бути чітко сформульовані, вимірювані, обмеження мають бути заданими, а вимоги – здійснюваними.

Часовий горизонт. Будь-який проект обмежений часом. Обмеження проявляється у двох аспектах:

1) визначення періоду, під час якого можна очікувати успіх/невдачу проекту;

2) оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід базується на врахуванні часових меж.

Визначеність у ресурсах. Витрати ресурсів проекту мають бути визначені кількісно, оскільки оцінка проекту (невід'ємний елемент при реалізації проекту) має проводитися, спираючись на цифри. Так, твердження, що проект «поліпшить добробут мешканців району», є голослівним виразом. Однак припущення, що в результаті проекту буде створено додатково 200 робочих місць, дасть можливість аналітику оцінити доцільність реалізації цього проекту.

Вартість. Проект повинен мати вартісні характеристики – як витрат, так і доходів, на основі чого приймається рішення щодо його реалізації.

Учасники та елементний склад. Суттєва різниця між корпоративною структурою і проектом у тому, що останній охоплює певну кількість учасників, які є підсистемами проекту: кожний з них реалізує свій підпроект з його елементами.

Зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище (корпоративне і загальноекономічне), а саме його елементи, мають значний вплив на проект, формуючи зовнішні обмеження. Їх слід враховувати при аналізі проекту.

До факторів зовнішнього середовища належать:

політичні – політична стабільність, підтримка проекту урядом, національні прояви, торговий баланс з країнами-учасниками, участь у союзах;

економічні – структура національного господарства, види відповідальності та майнові права, в тому числі на землю, тарифи та податки, страхові гарантії, рівень інфляції та стабільність валюти, розвиненість банківської системи, джерела інвестицій, ступінь свободи підприємництва й господарської самостійності, розвиненість ринкової інфраструктури, рівень цін, стан ринків збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини та продуктів, робочої сили;

соціальні – умови та рівень життя, рівень освіти, свобода переміщення у межах країни і за кордон, адекватність трудового законодавства суспільним змінам, заборона страйку, охорона здоров'я та медицина, умови відпочинку, громадські організації, засоби масової інформації, ставлення місцевого населення до проекту;

правові – закони та нормативні акти, права людини, права підприємництва, права власності тощо.

Наявність управління. Як система управління, проект повинен мати організовану керуючу підсистему.

Існує багато підходів до класифікації проектів залежно від масштабу, строків реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця і умов реалізації тощо (рис. 1.8).

Поділ проектів за класом передбачає розмежування проектів за складом і структурою самого проекту та його предметної галузі.

У випадку великих масштабів проекту (адміністративна територія, галузь і навіть країна в цілому) говорять про *програму.*

Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він називається *інвестиційним проектом.* Очевидно, що всі проекти є інвестиційними, адже їх реалізація передбачає використання цінностей у вигляді людських, матеріальних та фінансових ресурсів. У Законі України «Про інвестиційну діяльність» інвестиції трактуються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою одержання прибутку або соціального ефекту.

Таким чином, інвестиційний проект можна визначити як комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей, однією з яких є одержання прибутку або соціального ефекту протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Різновидом інвестиційних проектів є інноваційні проекти, які мають за мету розробку і впровадження нових технологій, «ноу-хау» та інших інновацій, що забезпечують розвиток підприємства.

Інноваційний проект – це комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації з метою ефективного вирішення конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках.

Класифіційні ознаки	**Типи проектів**					
За масштабом	Проект		Програма			
За структрою	Підпроект	Проект	Мультипроект	Портфель проектів	Мегапроект	
За строками реалізації	Коротко-строковий	Середньо-строковий	Довгостроковий			
За рівнем об'єкта	Корпоративний		Регіональний	Галузевий	Національний	Міжнародний
За цільовим завданням проекту	Маркетинговий	Інноваційний	Антикризовий	Соціаль--ний	Реформування	Інвестиційний

Рис. 1.8. Класифікація проектів

Монопроекти (проекти) – це окремі проекти різних типів, видів та масштабів. Мультипроект – комплексний проект, що складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроектного управління. Мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів.

Критерії складності визначають характер і новизну завдань, які необхідно вирішити, ступінь ретельності підготовки та розробки всіх аспектів аналізу проектів, вимоги до рівня професійності й досвіду управлінської команди. Як правило, мега- і мультипроекти належать до складних чи дуже складних.

Сучасна практика господарювання свідчить про необхідність одночасної реалізації сукупності різних проектів, результати яких тією чи іншою мірою впливають один на одного. Залежно від взаємовпливу розрізняють такі види проектів: *незалежні, взаємовиключні, умовні, заміщуючі, синергетичні.*

До незалежних проектів належать ті, прийняття чи відмова від яких не впливає на дохідність інших проектів.

Взаємовиключні проекти – це ті проекти, реалізація яких недоцільна при прийнятті рішення про здійснення іншого проекту, оскільки прибутковість першого знижується до нульового рівня. Як правило, ці проекти мають однакову цільову установку, задовольняють одну потребу, тому одночасне їх здійснення нераціонально. Прикладом взаємовиключних проектів у теплоенергетиці є будівництво атомної та теплоелектростанції однакової потужності для виробітку необхідної теплової та електричної енергії для задоволення потреб одного й того самого регіону. Взаємовиключні проекти відображають альтернативи досягнення однієї цільової установки.

Умовними називаються проекти, отримання вигод від яких обумовлено прийняттям іншого проекту. До таких проектів можна віднести купівлю та монтаж очисних споруд для виведення забруднюючих речовин, що викидаються теплоелектростанціями, які працюють на вугіллі. Необхідність реалізації проекту будівництва очисних споруд повністю залежить від позитивного рішення про реалізацію згаданої теплової електростанції. Однак треба врахову-

вати, що умовність проектів не завжди симетрична, оскільки досить ймовірна реалізація проекту будівництва вугільної електростанції без будівництва очисних споруд.

Заміщуючим називають проект, рентабельність якого залежить від реалізації іншого проекту, оскільки його дохідність починає знижуватися при прийнятті іншого проекту.

Синергетичними називають проекти, що збільшують рентабельність один одного, причому зростання прибутковості одного проекту може базуватися як на зниженні витрат, так і на збільшенні вигод. Прикладом можуть бути проект побудови автомобільного мосту через річку та спорудження греблі на цій ній. У разі прийняття рішення про будівництво греблі з'являється можливість прокласти по ній дорогу, що дозволить значно скоротити витрати, оскільки окреме будівництво автомобільної дороги вимагало б спорудження мосту. Проте, якщо б спочатку приймалося рішення про проведення автошляху, проекти б не були синергетичними.

Безумовно, такі процедури потребують від аналітиків додаткової праці зі збору й аналізу вхідної інформації, з виявлення спричинення одних явищ іншими. Разом з тим точність таких поправок дозволяє приймати аргументовані рішення про економічну доцільність реалізації проектів.

Поділ проектів за тривалістю є важливим у проектному аналізі для прийняття рішень, адже більш тривалі проекти є більш ризиковані в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проекти на рівні підприємства прийнято також поділяти на *тактичні і стратегічні*. До останніх зазвичай відносять проекти, що передбачають зміну форми власності (створення орендного підприємства, акціонерного товариства, частки підприємства, спільного підприємства тощо), чи кардинальна зміна характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до цілком автоматизованого виробництва тощо). Тактичні проекти, як правило, пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування.

Кожен з перерахованих факторів відіграє вирішальну роль, що ідентифікує проект у загальній класифікації. Крім зазначеної класифікації проекти також поділяються на тактичні і стратегічні.

До останніх належать проекти, які передбачають зміну форми власності (створення орендного підприємства, акціонерного товариства, спільного підприємства тощо) чи кардинальну зміну характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до цілком автоматизованого виробництва тощо). Тактичні проекти, як правило, пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування.

Важливим є також поділ проектів на *прибуткові та неприбуткові*. Прибуткові проекти – це звичайні інвестиції, в яких потрібно визначити не тільки витрати, а й економічні (макроекономічні) та фінансові (мікроекономічні) результати, обов'язково враховувати стандарті показники ефективності. Неприбуткові – здійснюються здебільшого у бюджетній сфері, що ускладнює визначення прямого ефекту, але тим більше потребує раціоналізації витратної частини – часу та ресурсів усіх видів.

1.4. Програми як масштабні проекти

Наприкінці 90-х років в Україні здійснено перші серйозні спроби реалізації проектного підходу до державного регулювання економіки. Основоположним законодавчим актом у сфері формування програм є Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який було прийнято у березні 2000 року. У законі визначаються дефініції, принципи, на яких базується вітчизняне програмування, склад системи документів. Закон України «Про державні цільові програми», який було прийнято Верховною Радою у 2004 році, доповнює основоположний законодавчий акт у технічних питаннях.

Згідно із законом державні цільові програми – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку окремих складових галузей економіки, здійснюються з використанням коштів державного бюджету та узгоджені за строками виконання, складом виконавців. Розробка державних програм здійснюється, за правило, з метою розв'язання найважливіших загальнодержавних проблем, для кон-

центрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу країни, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і громадян. При цьому повинні бути визначеними всі складові процесу розробки, експертизи, реалізації та обліку цільових проектів, контролю за їх виконанням.

Основоположним принципом програмно-цільового прогнозування є принцип планування від кінцевих цілей до засобів, щільно до програми конкретних дій, яка забезпечує досягнення поставленої мети.

За різними даними на державному рівні реалізується від 600 до 1000 соціально-економічних та науково-технологічних програм розвитку галузей і територій та «впроваджується» декілька тисяч місцевих проектів. Спроби використання програмно-цільового методу часто не завжди вдалі, незважаючи на наявність суттєвих теоретичних та практичних напрацювань. Певною мірою це можна пояснити тим, що комплексні цільові програми як інструмент державного управління потребують більш чіткої організаційної структури, налагодженого господарсько-правового механізму, високого професіоналізму розробників та виконавців, надійної інформації і достовірного та своєчасного контролю реалізації затверджених заходів.

Необхідність переходу до програмно-цільового методу формування бюджетів започаткована у червні 2001 року у Бюджетному кодексі України. Починаючи з 2002 року поступово поширюється практика застосування цього методу як на загальнодержавному рівні, так і на рівні місцевих бюджетів. Використання програмно-цільового методу у бюджетному процесі в Україні дає можливість здійснювати науково виважену оцінку результатів діяльності учасників бюджетного процесу, забезпечити певну прозорість розподілу коштів, сприяє формуванню стратегічних планів розвитку реального сектору економіки.

Ключові слова і терміни

Проектування як необхідна умова діяльності в усіх сферах діяльності людини і суспільства. Необхідні для складання проекту умови. Зміст і структура проекту й інструментарій його складання. Досвід проектного аналізу, викладений у навчальній та спеціальній літературі, його критичний аналіз і застосування.

Система управління проектами. Елементи системи управління проектами. Учасники управління проектами. Цілі управління проектами. Функції управління проектами.

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте теорію проекту.
2. У чому полягає суть проектування?
3. Охарактеризуйте фінансовий менеджмент проектів і програм як самостійну управлінську дисципліну.
4. Дайте визначення поняття «фінансовий менеджмент проектів і програм».
5. Системний підхід та інтеграція.
6. Фази проекту та його життєвий цикл.
7. Мета й стратегія проекту.
8. Технологія проектування в системі проектного менеджменту.
9. Класифікація проектів.

Список використаних джерел

1. Басовский Л.Е. Проектный менеджмент / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 253 с.

2. Богданов В. Управления проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. Богданов. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

3. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник / [М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 416 с.

ТЕМА 2
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

2.1. Схеми управління проектом

Успіх реалізації інвестиційного проекту багато в чому визначається організаційною структурою управління, яка покликана виробляти комплекс дій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання всіх управлінських функцій. Оскільки, як правило, проекти розрізняються між собою, то не існує структури управління, найкращої для управління всіма проектами. Організаційну структуру будують з урахуванням складу, змісту, трудомісткості функцій управління.

Для того, щоб робота у проекті була максимально ефективною, повинно бути чітко визначено, хто одержує інформацію, хто виконує ту чи іншу роботу, хто несе відповідальність за управлінські функції, хто повинен приймати рішення. Рішення про розробку і впровадження проекту завжди приймається на вищому рівні управління підприємством. Далі приймається рішення про організацію управління проектом. Менеджер підприємства не може самостійно очолити процес розробки і реалізації проекту, оскільки у нього є свої обов'язки, покладені на нього посадовою інструкцією, а аналіз інвестиційних та інноваційних проектів потребує глибоких спеціальних знань у цій галузі і великих затрат часу. Тому керівник підприємства повинен сформувати спеціальну групу управління проектом.

Залежно від масштабу і складності проекту в цілому керівництво підприємства (замовник) може прийняти рішення у двох напрямах: сформувати групу управління проектом, використовуючи наявні на підприємстві кадри, або залучити до управління проектом нових осіб чи співробітників фірми, яка спеціалізується на розробці та аналізі проектів.

Якщо підприємство велике і постійно здійснює впровадження проектів, то воно може сформувати постійно діючий відділ розробки і аналізу проектів. Якщо проект носить разовий характер

і не є дуже масштабним, то підприємство може використати наявні у нього кадри, змінивши їх основні обов'язки на аналіз проекту. Якщо ж проект є масштабним і складним, то доцільно залучити виконавців зі сторони, які володіють глибокими знаннями аналізу інвестиційних та інноваційних проектів.

Вибираючи організаційну форму управління проектом, необхідно визначити:

– чи потрібно учасників управління проектом звільнити від їхніх повсякденних обов'язків і перевести в окреме приміщення, чи треба їм перебувати на своїх робочих місцях, розділяючи свій робочий час між поточними справами й аналізом проекту, тобто, чи повинні проектні роботи бути ізольовані від поточного виробничого процесу в компанії або інтегровані з ним;

– чи повинна організаційна структура проекту бути наближена до функціональної структури організації або базуватися на незалежній моделі.

Розрізнять такі варіанти схем управління проектом:

А. Основна система. Менеджер проекту є представником замовника. Він не несе фінансової відповідальності за рішення, що приймаються. Менеджером проекту може бути будь-яка фізична чи юридична особа – учасник проекту. У цьому випадку менеджер проекту забезпечує координацію і управління ходом розробки і реалізації проекту, контрактних стосунків з іншими учасниками проекту (крім замовника) не існує.

Б. Система розширеного управління. Менеджер проекту бере відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління і координацію процесів проекту за угодами між ним, замовником та учасниками проекту. Як і в основній системі, ним може бути будь-яка фізична чи юридична особа – учасник проекту, що координує поставки і роботи з інжинірингу.

В. Система «під ключ». Менеджер проекту – фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з визначеною вартістю проекту.

Кожна з названих схем реалізується тимчасовою (створеною на період розробки, аналізу і реалізації проекту) робочою групою, яка включає, залежно від призначення проекту, його складності і галузевої належності, спеціалістів різного профілю. Тимчасова група стає самостійним учасником проекту або входить до складу однієї з організацій – учасниць проекту.

Отже, відповідальність проект-менеджерів поширюється на всіх працівників, що залучені до проекту.

Теорія і практика управління виробила декілька типів організаційних структур, кожна з яких має визначені переваги та недоліки.

Лінійна структура передбачає прямий вплив на виконавців зі сторони лінійного керівника, який зосередив в одних руках всі функції управління. Вона може бути застосована лише при невеликих обсягах робіт, коли завдання управління проектом нескладні.

Функціональна структура управління заснована на диференціації управлінської праці за окремими функціями, кожна з яких виконується одним спеціалістом, групою або відділом. Керівники функціональних підрозділів спеціалізуються в окремих галузях діяльності, відповідаючи за окремі напрями робіт, які входять до їх компетенції. Функціональна структура використовується в організаціях, для яких характерні стабільний режим роботи, відносна незалежність від зовнішнього середовища, незмінна спеціалізація.

Програмно-цільова структура управління проектом базується на комплексному управлінні всією системою робіт, в тому числі техніко-економічним обґрунтуванням проекту, формуванням проектно-кошторисної документації, будівництвом, випуском продукції. Основу цієї форми управління складає спеціальний орган управління, до завдань якого входить формування і координація діяльності всіх функціональних підрозділів.

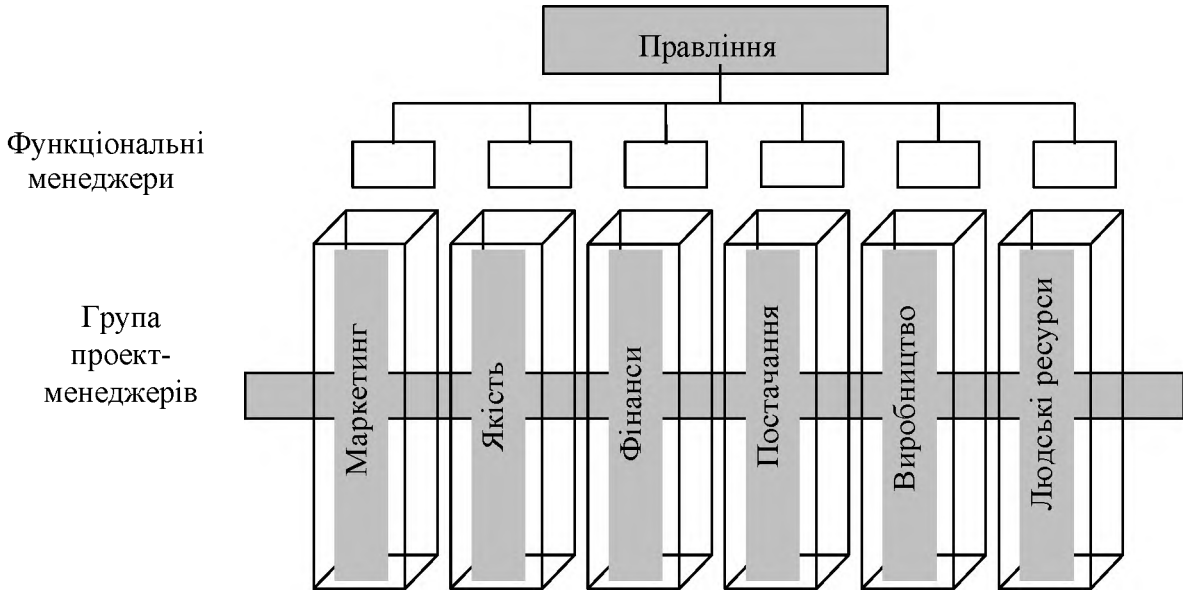


Рис. 2.1. Організація управління проектом на підприємстві

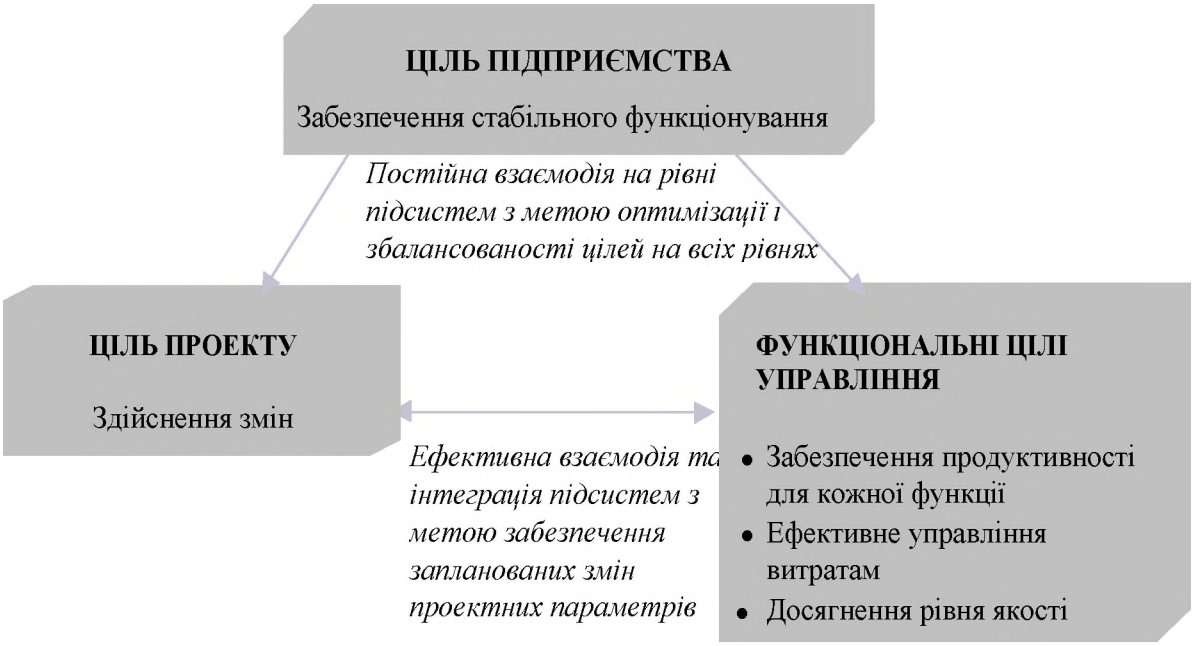


Рис. 2.2. Взаємодія цілей системи (організації, підприєм ства і підсистем) (проектів, продуктів)

Різновидами програмно-цільової структури є проектна, матрична. Основна проблема цього підходу пов'язана з оптимальним

завантаженням членів команди роботою, що відповідає їхній кваліфікації. Оскільки обсяг і зміст роботи змінюються під час реалізації проекту, команда, що має постійну кількість виконавців, може бути недовантажена чи перевантажена на визначених стадіях проекту. Крім того, малоймовірно, що менеджер програми зможе одержати в команду найбільш кваліфікованих фахівців на повний термін програми (особливо, якщо кілька аналогічних програм виконуються одночасно).

Структура управління проектом повинна бути оптимальною, що означає: не повинно бути зайвих необумовлених потребами витрат на управління інвестиційними та інноваційними проектами і надмірної економії на розробці та аналізі проекту, адже і перший, і другий варіант у кінцевому підсумку призведе до неефективного витрачання ресурсів, залучених до розробки, аналізу і впровадження проекту у життя.

2.2. Команда проекту

До складу команди проекту входять спеціалісти, які є, по суті, менеджерами у своїх напрямах діяльності, і очолюється команда менеджером проекту, який відповідає за реалізацію проекту в цілому.

Менеджер проекту (проект-менеджер).

У найзагальнішому випадку менеджер – це керівник, що займає постійну посаду в команді і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень з конкретних видів діяльності. Велика роль менеджера проекту у формуванні команди. Проект-менеджер допомагає членам команди пройти всі стадії розвитку і розкрити свій потенціал. Він повинен уміти передбачати настання чергового етапу розвитку і вести команду вперед.

Проект-менеджер повинен представляти й аналізувати можливі труднощі на шляху становлення команди, тому що усвідомлення їх допомагає наполовину вирішити проблему. Джерелами проблем, що перешкоджають процесу становлення команди, є:

– нечіткість цілей;
– недостатність відкритості і конфронтація у команді;

– неконструктивні взаємовідносини з керівництвом;
– відсутність необхідних ресурсів і фінансування;
– погане технічне оснащення.

У ході планування діяльності команди проект-менеджер повинен чітко сформулювати цільові настанови, забезпечити узгодженість у роботі усіх функціональних секторів команди для ефективного використання виділених ресурсів. Для цього доцільно залучати членів команди до обговорення будь-яких труднощів і перепон на шляху до ефективної роботи, аналізувати і враховувати різні думки.

Проект-менеджер повинен не тільки формувати згуртовану, працездатну, з високою віддачею команду, планувати її діяльність, контактувати і спрацьовуватися з підлеглими, але і встановлювати добрі робочі взаємовідносини, забезпечуючи їх інформацією про хід робіт, створюючи сприятливий імідж.

Існують три основних елементи для підвищення ефективності праці менеджера проекту. Ефективні менеджери проекту повинні:

– знати, на що вони витрачають свій час;
– бути націлені не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат;
– будувати свою діяльність на сильних якостях (як власних, так і членів команди), а також зобов'язані знаходити позитивні моменти у конкретних ситуаціях.

Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших напрямах, у виконанні встановлених завдань це принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрями робіт при їх виконанні. Нарешті, ефективні керуючі повинні ухвалювати ефективні рішення.

Менеджер проекту повинен:

– швидко й ефективно організувати початок робіт;
– організовувати, координувати і контролювати хід робіт;
– доцільно розподіляти роботи між членами команди;
– здійснювати взаємодію із зовнішніми учасниками для ефективної і своєчасної реалізації;
– контролювати відхилення від запланованого ходу робіт і стежити за змінами;

– здійснювати зв'язки з членами команди проекту з метою його моніторингу, прийняття рішень з ведення робіт, розв'язання конфліктних ситуацій у ході виконання робіт та у процесі взаємних дій.

Інженер проекту зобов'язаний стежити за технічною цілісністю, процесами реалізації і відповідністю встановленим показникам витрат коштів, ресурсів та часу на всіх стадіях. Інженер проекту контролює і координує:

– розробку календарних планів виконання робіт і використання ресурсів;

– закупівлю та постачання ресурсів;

– виконання робіт;

– зміни;

– завершення.

Адміністратор проекту здійснює загальне керівництво діяльністю команди проекту, організує і контролює роботу офісу проекту, забезпечує команду проекту необхідною оргтехнікою, матеріалами, устаткуванням.

Адміністратор контрактів відповідає за укладання, виконання і завершення контрактів з учасниками, у тому числі з проектувальниками, постачальниками ресурсів і послуг, консультантами, експертами, іншими необхідними, відповідно до специфіки проекту, фахівцями.

Менеджер з тендерів відповідає за вибір постачальників робіт, ресурсів і послуг, організацію закупівель та поставок ресурсів як у цілому, так і на конкретні види робіт і етапи, визначає та контролює ризики, що стосуються закупівель, поставок та якості ресурсів. Менеджер контролює виконання графіків поставок та вчасно вносить корективи у випадку порушення термінів.

Менеджер з персоналу вирішує такі питання, як:

– залучення необхідних для реалізації людських ресурсів;

– навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– оцінка участі кожного зі співробітників у досягненні поставлених перед командою проекту цілей;

– винагорода персоналу.

Менеджер з якості відповідає за всі аспекти виконання проекту, пов'язані з якістю робіт, ресурсів і послуг.

Менеджер з комунікацій відповідає за доцільне й ефективне здійснення взаємодії членів команди проекту в процесі роботи, у тому числі за інформаційні, програмні системи, комп'ютерне і телекомунікаційне устаткування і забезпечення, організує і підтримує роботу розподіленого віртуального офісу проекту.

Менеджер з фінансів є істотною постаттю в команді проекту. Він здійснює контроль за організацією фінансування, рухом грошових потоків, організацією бухгалтерського обліку, бюджетуванням, за оцінками вартісних показників виконання робіт, здійснює управління вартістю.

Менеджер-координатор робіт потрібний для реалізації особливо значних проектів, у яких організовуються великі команди проекту з функціональними групами, діяльність яких треба контролювати і координувати окремому члену команди. У невеликих проектах ці обов'язки покладені на проект-менеджера. У конкретних проектах можуть з'явитися різноманітні види діяльності, що вимагають виділення окремого менеджера.

Тимчасовий штат проектних команд. Інші працівники, що входять до складу тимчасового штату матричних проектних команд, виконують інформаційно-консультаційні функції в межах своєї фахової компетенції:

1) робота у проектних групах при функціональних підрозділах;
2) участь у розробці змісту проектів;
3) участь у розробці мережевих моделей;
4) оцінка необхідних ресурсів та вартостей робіт;
5) розрахунок очікуваних доходів від впровадження проектів;
6) надання інформації про хід виконання проектів;
7) надання інформації про хід експлуатації обладнання, встановленого в результаті виконання проектів;
8) консультування зі спеціальних питань у межах професійної компетенції.

При цьому нагадаємо, що тимчасові члени проектних команд мають ще й певне коло завдань за місцем основної роботи.

2.3. Проектний офіс

Проектний офіс – це специфічна структура організації, що забезпечує ефективну реалізацію портфелю проектів у рамках єдиної комп'ютерної технології і відпрацьованих внутрішньофірмових стандартів.

Проектний офіс визначає нову технологію формування сучасної культури управління проектами. Така культура базується на сучасних методах, засобах проектного менеджменту і внутрішньому стандарті (а для проектної команди області – на внутрішньорегіональному стандарті) технології управління проектами, що включає інформаційно-програмну підтримку, визначає перевагу будь-якої проектної команди. За літературними даними така перевага дає 30–40 % економії.

Основними компонентами проектного офісу є:

- єдині внутрішньофірмові стандарти підготовки і супроводу проектів;
- інформаційна технологія управління проектами;
- база даних і шаблонів типових рішень за проектами;
- комп'ютерна мережа, включаючи засоби підтримки Інтернету.

При цьому кожен компонент проектного офісу вимагає налаштування на специфіку проектів замовника і високого професіоналізму команди проектного офісу. Функції проектного офісу залежать від етапу його використання.

Конкретний проект характеризується специфікою бізнес-процесів (заходів) його реалізації. Під бізнес-процесами розуміється сукупність дій, процедур, що складають зміст одного завершеного циклу. По суті, кожен бізнес-процес представляє деякий проект і його реалізація розробляється в рамках методології управління проектами. Для конкретного проекту виробляється розбивка на окремі види бізнес-процесів.

Реалізація бізнес-процесів у рамках управління проектом повинна бути організована оптимальним чином і це накладає свої вимоги на організацію офісу:

- інформаційний супровід бізнес-процесу повинен бути орієнтований на оптимальне за часом і витратами його виконання;

• повинне бути виключене дублювання бізнес-операцій;

• менеджери, що діють у рамках одного бізнес-процесу, повинні бути пов'язані засобами комунікацій і, у випадку розташування в одній географічній точці, локалізовані від менеджерів, що виконують інші функції.

Звичайно, одним з важливих рішень з погляду організації роботи офісу є програмне забезпечення, вибір і впровадження якого повинно реалізувати роботу повноцінного електронного офісу як єдиного інтегрального intranet-середовища, що регламентує усі взаємозв'язки співробітників, що організує роботу з документами, їх збереження, архівування, знищення. При цьому можливо реалізовувати програмно-апаратні комплекси, що організовують і систематизують як електронний, так і паперовий документообіг.

Програмно-телекомунікаційне середовище офісу спирається на розвинене інформаційне забезпечення проекту, що повинне надавати можливість інтегрованої обробки всіх видів інформації, що циркулює в системі, у тому числі документів, породжених електронним і паперовим документообігом: зовнішнього і внутрішнього переписування, здійснюваного як в електронній, так і в паперовій формі.

Проектування організаційної структури і бізнес-процесів команди проекту
Виявлення вимог структури і процесів до технічних і організаційних рішень з точки зору використання різних ресурсів
Проектування територіальної структури бізнес-процесів і їхня оптимізація
Визначення просторово-планувальних рішень
Проектування інформаційної системи проекту
Проектування програмного забезпечення проекту
Проектування апаратного забезпечення проекту (локальні і розподілені мережі проекту)
Проектування засобів і каналів зв'язку
Проектування інтер'єру і меблів
Визначення потреб у засобах пересування
Розробка бюджету інвестицій в офіс проекту
Розробка бюджету поточних витрат

Рис. 2.3. Схема проектування офісу проекту

База даних документів повинна бути елементом єдиної бази даних, інформації і знань команди проекту; вона формується як централізований електронний архів документів (зокрема, паперові оригінали й електронні копії оригіналів паперових документів).

Організація віртуального офісу проекту. Нині поняття й ідеологія віртуального офісу проекту здобуває усе більшого значення у зв'язку з розвитком мережі Інтернет і зростанням значення програмно-інформаційного і комунікаційного аспекту управління проектами.

Цілком віртуального, тобто такого, який не має базових структур у реальному фізичному просторі, підприємства, звичайно, не може бути. Тут йдеться про інтенсивну взаємодію реально існуючих фахівців і підрозділів різних підприємств у віртуальному просторі, реалізованих на основі новітніх інформаційних і комунікаційних технологій.

Таким чином, можна розділити питання офісу як базового місця і віртуального офісу, розосередженого комп'ютерно-інформаційного простору.

З практичної точки зору, віртуальне підприємство – це мережа вільно взаємодіючих агентів, що перебувають у різних місцях. Ці агенти розробляють спільний проект (чи ряд взаємозалежних проектів), перебуваючи між собою у відносинах партнерства, кооперації, співробітництва, координації тощо.

Поняття віртуальної інфраструктури ідеально підходить для формування офісу проекту. Об'єднання ресурсів при створенні віртуальних офісів проектів характеризується територіальною незалежністю, інакше кажучи, прийняття рішень і вирішення задач за принципом поділу праці відбуваються, незважаючи на регіональні границі. Співробітництво членів команди проекту носить тимчасовий характер чи організовується на певний строк. Переваги віртуальних мереж у такому випадку очевидні: розширення діючого ресурсного потенціалу йде без втрати гнучкості; внутрішня координація здійснюється за допомогою інформаційних технологій, підкріплена культурою взаємної довіри; можливо рівнобіжне управління найрізноманітнішими процесами в ході реалізації проектів.

Основним принципом для функціонування тимчасового віртуального офісу проекту, що виходить за границі окремої фірми, є послідовне й ефективне використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

Ключові слова і терміни

Організація управління проектом. Схеми управління проектом. Система розширеного управління. Система «під ключ». Організаційні структури управління проектом. Команда проекту. Проектний офіс. Схема проектування офісу проекту. Організація віртуального офісу проекту.

Питання для самоконтролю знань

1. Основні схеми управління проектом.
2. Основні завдання проектного офісу.
3. Проектування й управління проектами в структурах органів державної влади і управління.
4. Постановка технічних завдань проектним менеджером.
5. Особливості проектування офісу проекту.

Список використаних джерел

1. Быковский В. В. Управления инновационными проектами и программами: учебное пособие / В. В. Быковский Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская. – Тамбов : ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.

2. Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ, 2009. – 299 с.

ТЕМА 3
ЕКОНОМІКА ПРОЕКТУ

3.1. Капітал, вартість і прибуток проекту

Розглянемо виробничі ресурси проекту як форми інвестованого капіталу. Капітал, що має визначену вартість і структуру, інвестується в часі у проект, в результаті чого за умов успішності проекту відбувається зростання вартості, тобто отримання результату у вигляді ефекту, або прибутку. Першоджерелом прибутку завжди виступає людський капітал, який проявляється в інноваційній діяльності людини, створенні нових більш економічних матеріалів і технологій; управлінській здатності замислити, спланувати і реалізувати проект у вигляді такого поєднання залучених ресурсів меншої вартості, яке обмінюється на ринку на результати проекту (звичайно фінансові) більшої вартості, цінності для споживача.

Таблиця 3.1

Капітал у проекті

Людський		**Інформаційний**		**Природний**		**Виробничий**				**Фінансовий**	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управлінський	Технологічний	Науково-технічний	Бренд	Земля	Природні ресурси	Нерухомість	Обладнання	Матеріали	Енергія	Гроші	Цінні папери

Таким чином, з економічної точки зору, проект – це керований інвестиційний процес зростання вартості (капіталу).

Інвестиційний процес у проекті охоплює проміжок часу, протягом якого спочатку здійснюються витрати, згодом виникають, ростуть, стабілізуються і з часом зменшуються і зникають доходи, зіставляючи які визначається ефективність інвестицій і проекту.

На рис. 3.1 зображений типовий профіль проекту, у якому спочатку витрати здійснюються на підготовку і створення бізнесу (витратна фаза), потім – ведення бізнесу й отримання доходів (дохідна фаза), які у прибутковій фазі перевищують поточні витрати. На рисунку показано і те, як з часом можуть зростати поточні витрати, зменшуватися доходи і виникати збитки. Звідси тривалість проекту повинна бути обмежена, з одного боку, терміном окупності, з іншого – отриманням, як мінімум, нормального прибутку на вкладений капітал.

Модель проекту як економічного процесу дозволяє уявити роль управління витратами, доходами і прибутком. Із моделі видно, що інше співвідношення доходів (зменшення) і витрат (збільшення) може призвести до збитковості проекту в цілому, як і зупинка його в тих часових межах, коли окупність ще не досягається, або ефективність уже втрачена.

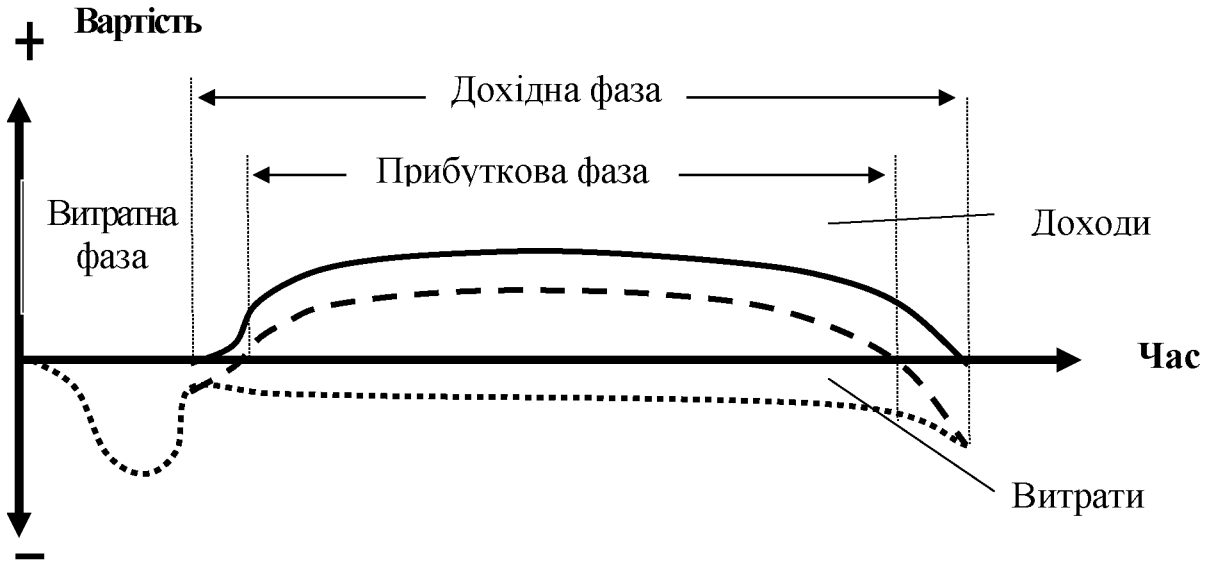


Рис. 3.1. Типовий фінансовий профіль проекту

Але за умов ефективного управління проектом, зважаючи на його унікальність як властивість, можна говорити і про отримання надвисокого прибутку на вкладений капітал. У цьому проявляються економічні особливості проекту.

Модель проекту на рис. 3.1 можна розглядати як загальну модель будь-якого економічного процесу, наприклад, створення і роботи підприємства. Відтак можна стверджувати, що економіка є не

що інше, як сукупність взаємопов'язаних проектів, які здійснюються економічними суб'єктами.

3.2. Економічний аналіз проекту

Аналіз економічних аспектів покликаний визначити, чи сприяє цей проект здійсненню цілей розвитку національної економіки, а також чи існують альтернативні шляхи досягнення тих самих економічних вигод меншими витратами. Економічний аналіз має на меті оцінити відповідність проекту його економічному середовищу, що регламентує розподіл доходів, обмеження або стимулювання виробництва й торгівлі тощо, і безпосередньо впливає на фінансову здійсненність проекту.

Базовою концепцією економічного аналізу є концепція альтернативної вартості. Метою економічного аналізу проекту є встановлення його національної привабливості, оцінка його економічної ефективності на підставі альтернативної вартості ресурсів, які використовуються у проекті, і продукції проекту та визначення можливості сприяння проекту національному добробуту країни.

При відборі проектів найпоширенішими економічними цілями національного розвитку є:

– створення у країні доданої вартості;

– надходження або економія іноземної валюти;

– розвиток інфраструктури;

– створення нових робочих місць;

– підготовка кваліфікованих кадрів;

– залучення і використання місцевих ресурсів.

На першому етапі встановлюються цілі розвитку і визначається їх пріоритетність. Вони є індивідуальними для кожної країни і визначаються керівництвом конкретної держави та національними агентствами з розвитку. Як критерії порівняння проектів можуть використовуватися такі:

– необхідна величина інвестицій для створення робочих місць;

– значення доданої вартості, створюваної в результаті проекту;

– зменшення (заощадження) використовуваних валютних ресурсів;

– платежі за використання місцевих ресурсів тощо.

Після виділення пріоритетних критеріїв слід їх проранжувати, визначивши величину питомої ваги кожного критерію у величині загальної економічної привабливості.

Другим етапом оцінки є розрахунок кількісного значення встановлених раніше критеріїв, що дає змогу вимірювати ступінь сприяння проекту досягненню поставлених економічних цілей розвитку. Необхідні для визначення цих показників дані беруться з фінансових звітів, поданих після проведення фінансового аналізу проекту. Рейтингові ряди значень критеріїв за комплексним проектом показують відповідність результатів проекту поставленим цілям. За кожним критерієм визначається найпривабливіший проект і розраховується індекс критерію для кожного проекту шляхом ділення величини критерію по конкретному проекту на значення кращого рейтингу в цій категорії.

На третьому етапі оцінка загальної привабливості кожного проекту розраховується як середньозважена величина індексів проекту. Найвище середньозважене значення свідчить про економічну привабливість проекту.

Дослідивши економічну привабливість проекту, визначають його економічну ефективність.

Метою виміру економічної ефективності є оцінка ефективності використання дефіцитних ресурсів суспільства у рамках проекту. Для визначення економічної ефективності проекту використовують поняття альтернативної вартості, тіньових цін, невідчутних вигод і витрат, трансфертних платежів, споживчого надлишку та екстерналій (побічних ефектів). Отже, оцінюється, наскільки позитивні результати (вигоди) перевищують його негативні наслідки (витрати) та якою буде величина виграшу суспільства при здійсненні проекту.

Досить часто результати проекту позначаються не тільки в явних вигодах і витратах суспільства, а й у невідчутних проявах цих показників, які доволі важко піддаються кількісній оцінці.

Аналітики, відбираючи та оцінюючи проекти, визначають найзначніші невідчутні вигоди і витрати, які намагаються визначити кількісно. Проте оцінити такі впливи проекту, як зниження рівня захворюваності населення, поліпшення стану навколишнього середовища, підвищення рівня народжуваності тощо досить складно.

Якщо неможливо здійснити точну кількісну оцінку неявних витрат і вигод від проекту, які відображають їх суспільну значимість, вдаються до оцінки тих мінімальних вигод, що виправдовують необхідні витрати для прийняття рішення про доцільність реалізації проекту.

До економічних наслідків проектів належать: зниження цін на окремі товари та послуги завдяки новим каналам збуту, вдосконалення технології виробництва; ліквідація дефіциту окремих товарів; оптимізація структури споживання, яка відповідає рівню розвитку суспільства.

3.3. Економічний зміст та особливості функцій управління проектом

Метою управління в економічних системах є перевищення доходів над витратами, зростання вартості, тобто *ефект*. Витрати ж виникають не тільки у керованій підсистемі, але й у керуючій. У зв'язку з цим система управління будується за законом відповідності керуючої підсистеми керованій підсистемі, тобто суб'єкт управління має бути організований таким чином, аби забезпечити максимальний ефект взаємодії цих підсистем.

Отже, система управління стосовно проекту розглядається як групи елементів (людей, матеріальних, фінансових ресурсів і техніки) корпоративних систем – учасників проекту, які організовані і керуються спеціальним органом управління проектом таким чином, що вони здатні діяти як єдине ціле в зовнішньому оточенні з метою досягнення поставлених цілей (рис. 3.2)

При цьому у проекті як специфічній системі управління зовнішнє оточення виступає на першому рівні як корпоративні системи, які, в свою чергу, перебувають у загальному багатофакторному оточенні другого рівня.

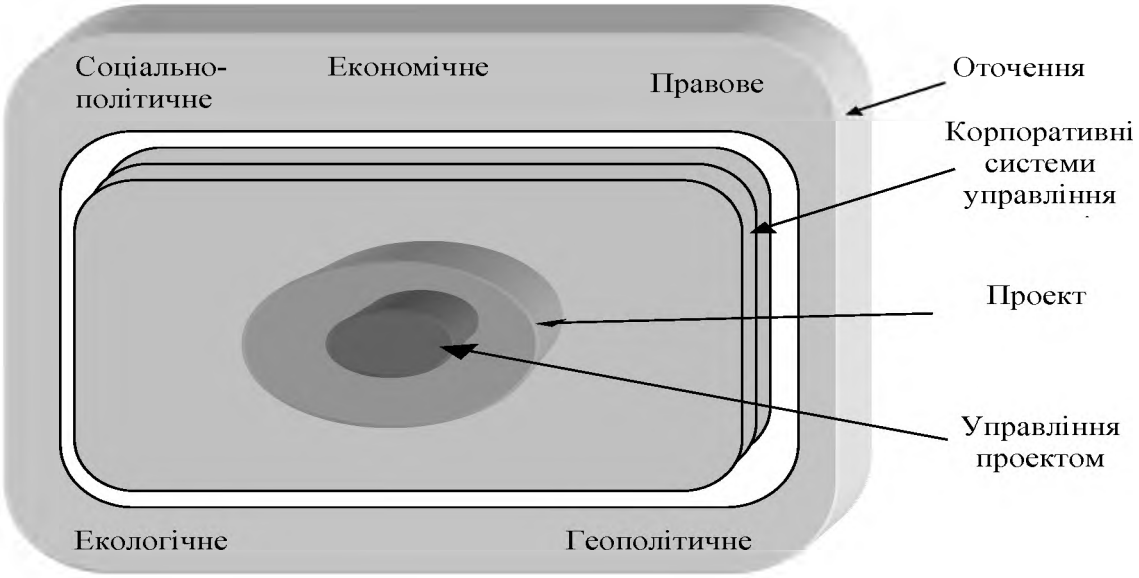


Рис. 3.2. Ієрархія систем управління

Загальні функції управління – планування, організація і контроль – в проектному управлінні мають свої особливості, зумовлені властивостями та економічними особливостями проекту. Так, проектне управління як одноразовий процес, де мінімізується ризик помилки, здійснюється у кілька стадій, кожна з яких базується на результатах попередньої. Фактично йдеться про процес розвитку ідеї досягнення позитивного результату, визначення здійснимості ідеї та її ефективності (прийняття або відхилення), доведення прийнятої ідеї до конкретного плану дій, забезпечення ресурсами, організацію виконання плану та досягнення очікуваного результату (рис 3.3).

Зважаючи на унікальність кожного проекту, сама функція планування здійснюється у три етапи. На початковому етапі планування – *концепції проекту* – закладаються підвалини моделі проекту, складається укрупнений план, визначається його здійснимість. Якщо концепція або стратегія обрані менеджерами неправильно, подальші (навіть правильні дії) виявляться неуспішними.

Цей етап найменш звичний для вітчизняних керівників, адже стратегії формувалися раніше директивно, а відтак централізовано забезпечувалися ресурсами. Сьогодні кожному суб'єкту господарювання треба знайти, обґрунтувати стратегію для себе, стратегію свого виживання та розвитку. Це процес колективного вироблення рішення, який організовується спеціальними методами мозкового штурму із залученням груп фахівців різного профілю. Але якщо формально подібні процедури і мали місце, то документи, які з'являлися в результаті, мали здебільшого декларативний характер, не будучи інструментом дій.

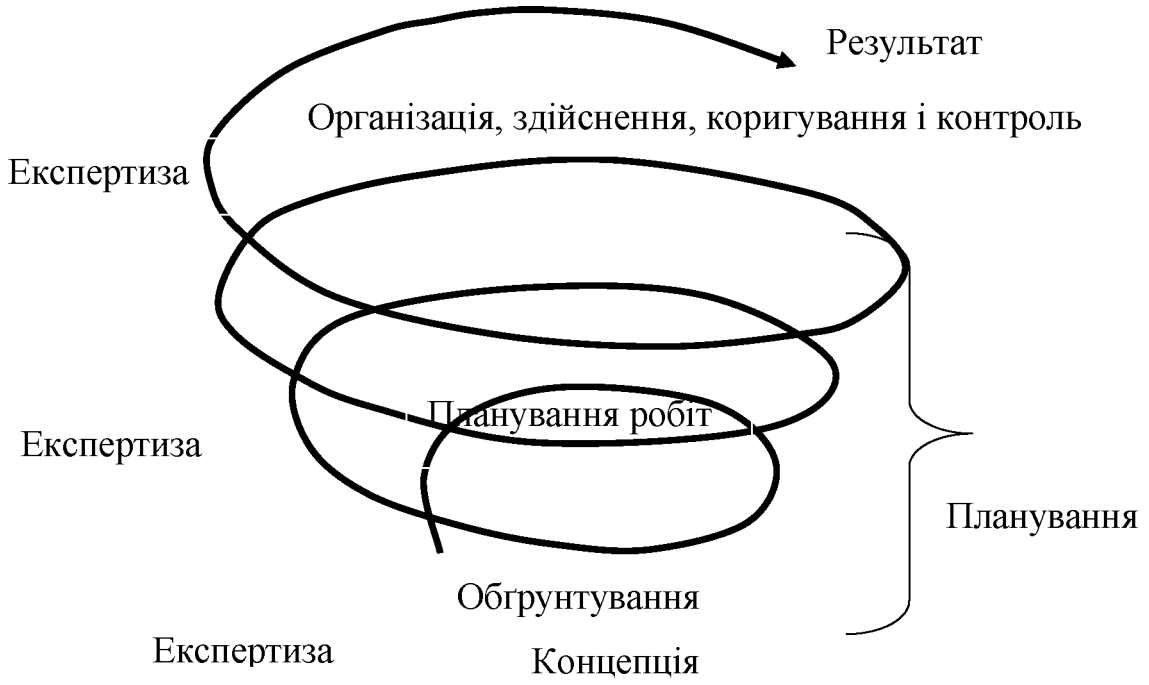


Рис. 3.3. Циклічність управління проектом

Наступним етапом планування є *обґрунтування ефективності.* За допомогою спеціальних методів комплексного аналізу та досить складних обчислень фактично будується модель майбутнього руху матеріальних та фінансових ресурсів у часі, зокрема, у розрізі учасників, а також модель управління цим рухом. Якщо фінансові показники (на рівні суб'єктів господарювання) та соціально-економічні показники (на рівні регіону та держави) є прийнятними з точки зору ефективності інвестицій, то проект приймається до реалізації та фінансується учасниками, і навпаки. Тут важливі дві обставини.

По-перше, перед початком дій існує повне уявлення про очікувані матеріально-речові та фінансові результати, а по-друге, якщо такого уявлення не існує або воно неповне (сумнівне, негативне), рішення про фінансування, витрату ресурсів та часу не приймається. Іншими словами, дотримання процедур проектного управління – своєрідний запобіжник від неефективного господарювання.

Наступним етапом є детальне планування робіт та вартості, яке відбувається на основі організації укладання угод, підписання контрактів між учасниками проекту тощо. На цьому етапі планова модель остаточно уточнюється і функція планування як така завершується.

Наступним етапом є власне організація і реалізація проекту аж до його завершення, а також моніторинг і контроль проекту, співставлення отриманих результатів з очікуваними.

Специфічні функції, зокрема фінансового менеджменту проекту, мають також свої особливості.

Так, якщо бізнес-планування зазвичай розглядає комплексно всю діяльність підприємства, інвестиційне планування проекту – лише окремий аспект.

Що стосується контролю в корпоративному та проектному управлінні, то, наприклад, облік підприємницької діяльності ведеться у формі бухгалтерського та податкового обліку, що відповідає вимогам усіх його користувачів. У проектному ж управлінні облік більше відповідає фактичним грошовим потокам. Так, наприклад, в бухгалтерському обліку дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що призводить до зростання власного капіталу за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена. Тобто при реалізації готової продукції, якщо першою подією є її відвантаження покупцю, в бухгалтерському обліку така операція буде визнана доходом, після чого вона буде відображена у складі нерозподіленого прибутку. У проектному обліку (у побудові грошових потоків) така операція не буде визнана доходом. Дохід у проектному обліку відображається лише у момент зарахування виручки від реалізованої продукції на рахунок в банку. Таке визнання доходу в проектному обліку є більш

прогресивним, адже реальніше відображає наявні ресурси підприємства, які можна використати у господарській діяльності. Так, дебіторська заборгованість є в бухгалтерському обліку активом. Але, наприклад, розрахуватися нею за виробничі запаси підприємство не може. Саме через це у проектному обліку основоположним показником є грошовий потік.

Ключові слова і терміни

1. Концепція оцінки грошей у часі. Норма прибутку. Вартість коштів. Ставка процента. Компаундування. Дисконтування. Теперішня вартість. Майбутня вартість. Економічний зміст і особливості функцій управління проектом. Циклічність управління проектом.

Питання для самоконтролю знань

1. Капітал, вартість і прибуток проекту.
2. Типовий фінансовий профіль проекту.
3. Учасники проектів та їхні економічні інтереси.
4. Проект із залученням кредиту на створення бізнесу.
5. Проект ініціатора із залученням кредиту та оператора бізнесу.
6. Проект ініціатора із залученням співінвестора та кредиту.
7. Економічний аналіз проекту.

Список використаних джерел

1. Ильин В. В. Проектный офис – центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. В. Ильин. – Вершина, 2007. – 264 с.

2. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс. – Олимп-Бизнес, 2008. – 400 с.

ТЕМА 4
ФІНАНСИ ПРОЕКТУ

4.1. Фінансові цикли проекту

Кожний проект, незалежно від складності і обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани, відтоді, коли «проекту ще немає», до стану, коли «проекту вже немає». Стани, через які проходить проект, називають *стадіями, етапами або фазами*. Універсального правила вживання цих синонімів українською мовою, так само як розподілу процесу реалізації проекту на стандартні за назвою частини, не існує. На кожному етапі управління проектом він (його фінансовий стан) може бути описаний на основі моделі грошових потоків. Тому метод *моделювання грошових потоків* (*Cash Flow*) є основним методом цієї навчальної дисципліни.

У результаті здійснення проекту в керованій підсистемі створюється певний продукт, який, відповідно до свого технологічного (споживчого) призначення, має відповідний *життєвий цикл,* що контролюється керуючою підсистемою. Тобто, якщо говоримо про проектний цикл з періодом від виникнення ідеї до її фізичної реалізації у вигляді бізнесу – аж до його фізичного руйнування, значить розглядаємо життєвий цикл проекту. Це найширший *горизонт* проекту. У нашому курсі домовимося, що життєвий цикл проекту поділятимемо на *стадії.* Класифікацію стадій життєвого циклу на прикладі будівельних проектів наведено в табл. 4.1, де проект охоплює як проектування і будівництво, так і експлуатацію об'єкта.

Як бачимо, в таблиці виділені три стадії (підготовча, будівельна, експлуатаційна), кожна з яких поділяється на частини (підстадії).

Життєвий цикл легко прослідкувати також на прикладі автомобіля, побутової техніки тощо.

Структура життєвого циклу проекту показує цікаві співвідношення між тривалістю і вартістю різних стадій, акцентує увагу

менеджменту на завданнях кожної з них. Так, у випадку будівельних проектів приблизне пропорційне співвідношення часу/вартості різних стадій таке:

Таблиця 4.1

	СТАДІЇ			
	Підготовча		Будівельна	Експлуатаційна
	Обґрунтування здійснимості і ефективності	Проектування		
Час	1	10	10	1000
Вартість	1	10	100	1000

Звідси випливає, що на короткій і відносно дешевій стадії обґрунтування (а також проектування) закладаються технологічні й організаційні основи тривалих і коштовних стадій будівництва і експлуатації, так само як і на стадії будівництва від її тривалості і вартості залежать показники терміну та вартості експлуатації. Це допомагає по-іншому дивитися на економію часу та вартості попередніх стадій у контексті майбутніх періодів та витрат, ставить відповідні завдання управлінню.

Часові рамки, або *горизонт* досягнення мети *управління проектом* не завжди збігаються з рамками життєвого циклу. Як правило, підсистема управління планує і контролює проект у коротший, ніж життєвий цикл термін (хоча можливі і проекти з кількома життєвими циклами продукту). У такому випадку цикл проекту прив'язаний більше до цілей, завдань і функцій керуючої підсистеми і може бути поданий на рис. 4.1.

У будь-якому випадку – що важливо для управління – зміст кожного етапу базується на результатах попереднього і обґрунтовує доцільність здійснення наступного з відповідними витратами ресурсів.

У кожного учасника проекту може бути своє бачення горизонту проекту. Якщо проект здійснюється за кредитні кошти, то у позичальника і кредитора будуть різні горизонти: позичальника цікавить цикл управління і після повернення кредиту (наприклад, як у таб. 4.2, кредитора – лише до повернення.

Таблиця 4.2

Стадії життєвого циклу будівельних проектів

Підготовча		**Будівельна**			
Передпроектні дослідження	Планування проекту,. Розробка проектної документації, підготовка до будівництва	Проведення торгів і укладання контрактів; організація закупівель, підготовчі роботи	Будівельно-монтажні роботи	Завершення будівельної фази проекту	Експлуатаційна
Вивчення прогнозів і маркетинг 2. Формування інвестиційного задуму 3. Обґрунтування інвестицій, оцінка життєздатності проекту 4. Вибір, попереднє узгодження місця розміщення об'єкта 5. Екологічне обґрунтування 6. Експертиза 7. Попереднє інвестиційне рішення 8. Розробка попереднього плану проекту	1. Розробка ТЕО (проекту) будівництва 2. Узгодження, експертиза і затвердження ТЕО 3. Видача завдання на проектування 4. Розробка, узгодження та затвердження робочої документації 5. Прийняття кінцевого рішення щодо інвестування 8. Відведення землі для будівництва 9. Дозвіл на будівництво 10. Завдання на розробку проекту здійснення робіт 11. Розробка плану проекту	1. Тендери на проектно-пошукові роботи і укладання контрактів 2. Тендери на поставку обладнання і укладання контракту 3. Тендери на підрядні роботи і укладання контрактів 4. Тендери на послуги консультантів та укладання контрактів 5. Розробка планів (графіків) поставки ресурсів 6. Підготовчі роботи до будівництва	1. Розробка оперативного плану будівництва 2. Розробка графіків роботи машин 3. Виконання будівельно-монтажних робіт 4. Моніторинг і контроль 5. Коригування плану проекту і оперативного плану будівництва (управління змінами) 6. Оплата виконання робіт і поставок	1. Пусконалагоджувальні роботи 2. Здача-приймання об'єктів 3. Закриття контрактів 4. Демобілізація ресурсів 5. Аналіз результатів	1. Експлуатація 2. Ремонт 3. Розвиток виробництва 4. Закриття проекту 5. Виведення з експлуатації 6. Демонтаж обладнання 7. Модернізація (початок нового проекту)

Так, процедури Світового банку як кредитора урядів країн передбачають на етапі розробки ідеї проведення Prefeasibility Study (попереднє вивчення життєздатності), після чого з'ясовується доцільність фінансування розробки – Feasibility Study (вивчення життєздатності, або ТЕО – техніко-економічне обґрунтування). Якщо подальша експертиза підтвердить ефективність проекту, переходять до робочої документації та її експертизи. Далі відбуваються переговори з позичальником, визначення схеми і умов фінансування, прийняття рішення. Після цього розпочинається безпосереднє здійснення проекту і найбільш інтенсивне споживання ресурсів. Цей процес проходить під контролем з боку менеджменту з кінцевою оцінкою результатів і завершенням проекту.

Тут бачимо умовно три загальні етапи проекту: *підготовка, здійснення і завершення*. На кожному з них активно діє керуюча підсистема, і тільки на другому етапі у проекті фігурує керована підсистема безпосередньо. Функції керуючої підсистеми на кожному етапі надзвичайно складні і різноманітні: юридичні, технічні, фінансово-економічні, різноманітні і методи здійснення цих функцій.

У загальному вигляді етапи проходження проекту, з точки зору менеджменту, зображені на рис. 4.2. Етап «Висновки» підкреслює циклічність роботи менеджерів і накопичення досвіду попередніх проектів для використання у майбутніх.

Кожен з етапів реалізації інвестиційного або інноваційного проекту є важливим, і недотримання вимог до якості кожного з них може призвести до необ'єктивного прийняття рішення і невдалої реалізації проекту.

Так, розробка ідеї проекту передбачає аналіз поточного стану підприємства і визначення найбільш пріоритетних напрямів його розвитку. Результат такого аналізу оформлюється у вигляді певної бізнес-ідеї, що спрямована на вирішення найбільш важливих для підприємства завдань. На цій стадії необхідно мати переконливу аргументацію щодо можливості реалізації цієї ідеї. Може з'явитися декілька ідей розвитку підприємства. Якщо вони є однаково корисними і здійсненними, то розробляється декілька інвестиційних проектів для того, щоб прийняти рішення про найкращі з них.

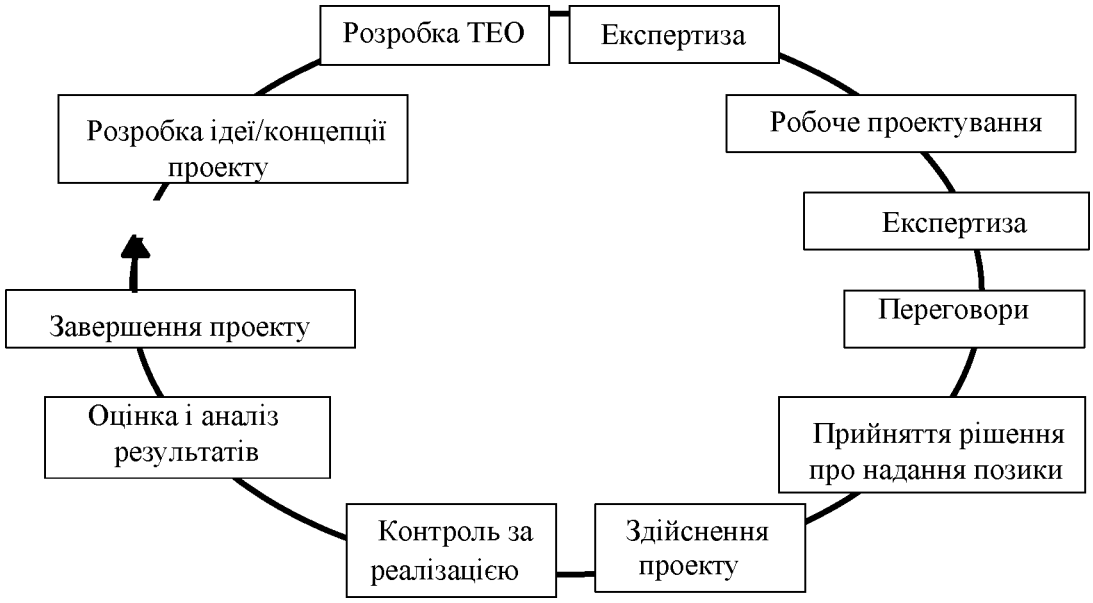


Рис. 4.1. Цикл проекту кредиту Світового банку

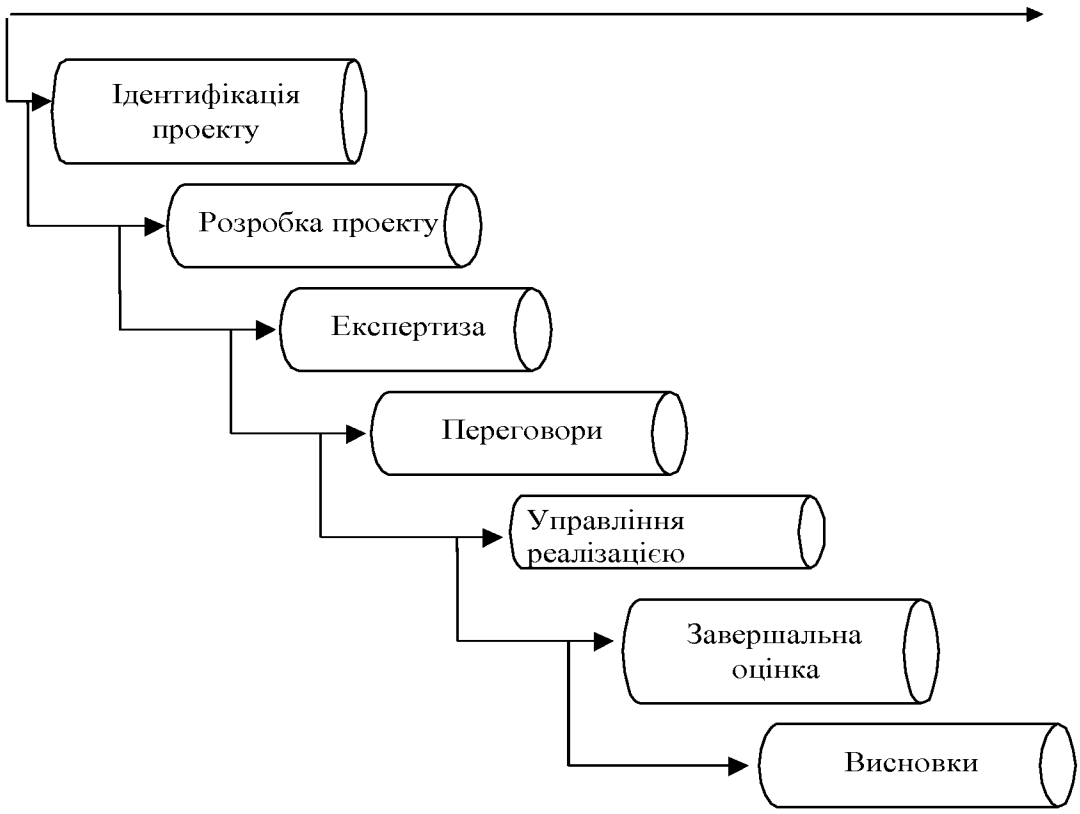


Рис. 4.2. Цикл управління проектом

Розробка проекту передбачає уточнення проекту за всіма його параметрами. Вона включає звуження кола запропонованих

ідей шляхом детальнішого їх вивчення. Робоче проектування передбачає повний опис усіх параметрів проекту. Експертиза забезпечує остаточну оцінку всіх аспектів етапів проекту перед запитом чи рішенням про його продовження чи фінансування. Проводиться детальне вивчення фінансово-економічної ефективності, факторів невизначеності й ризиків. На стадії переговорів інвестор і замовник, який хоче одержати фінансування під проект, докладають зусиль для того, щоб дійти згоди щодо заходів, необхідних для забезпечення успіху проекту. Після проведення переговорів проводиться прийняття рішення щодо надання позики. На стадії реалізації здійснюється виконання всіх видів робіт для досягнення цілей проекту. Потім проводиться контроль і нагляд за роботою в міру розвитку проекту. На стадії оцінки і аналізу результатів визначається ступінь досягнення цілей проекту. Після цього із набутого досвіду робляться висновки для його використання у подальших проектах. У перебігу цієї стадії порівнюються фактичні результати проекту із запланованими.

4.2. Грошові потоки проекту

Кожна стадія (етап) проектного циклу має певну тривалість і поточну вартість, потребує фінансових ресурсів, які певним чином розподіляються в часі (рис. 4.3). Якщо розглянути періоди, коли формуються поточні витрати проекту (–), а також доходи і прибуток (+), то вимальовуватимуться певні фінансові фази інвестиційного проекту (рис. 4.3). Інвестиційний цикл охоплює проміжок часу, протягом якого здійснюються витрати, виникають доходи, співставляючи які, визначається ефективність інвестицій. Тривалість інвестиційного циклу може бути обмежена терміном окупності, отримання заданого прибутку – тобто вона пов'язана з фінансовими параметрами.

Грошовий потік (*англ. Cash Flow*) є одним із найпоширеніших показників, що застосовується при аналізі діяльності підприємства. Сучасна міжнародна практика здійснення господарської діяльності підтверджує той факт, що наявність чи відсутність прибутку не завжди свідчить про ефективність використання ресурсів підприємства. Пояснюється це тим, що подібний бухгалтерський

підхід передбачає розгляд як кінцевого результату діяльності фірми тієї суми грошових коштів, якою фірма може вільно розпоряджатися на свій розсуд, ігноруючи при цьому значну частину грошових надходжень, використання яких лімітоване чинними нормативними документами (амортизаційні відрахування та відкладені податкові платежі).

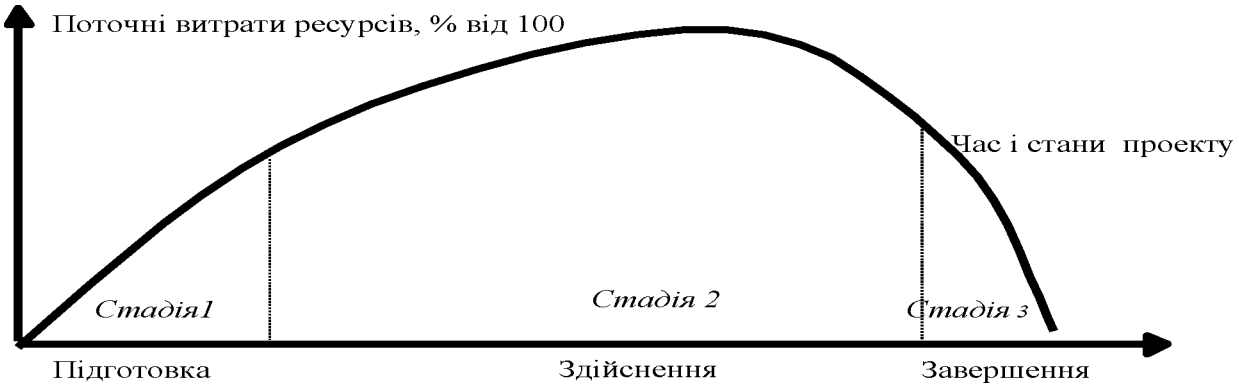


Рис. 4.3. Принципова фінансова схема життєвого циклу проекту

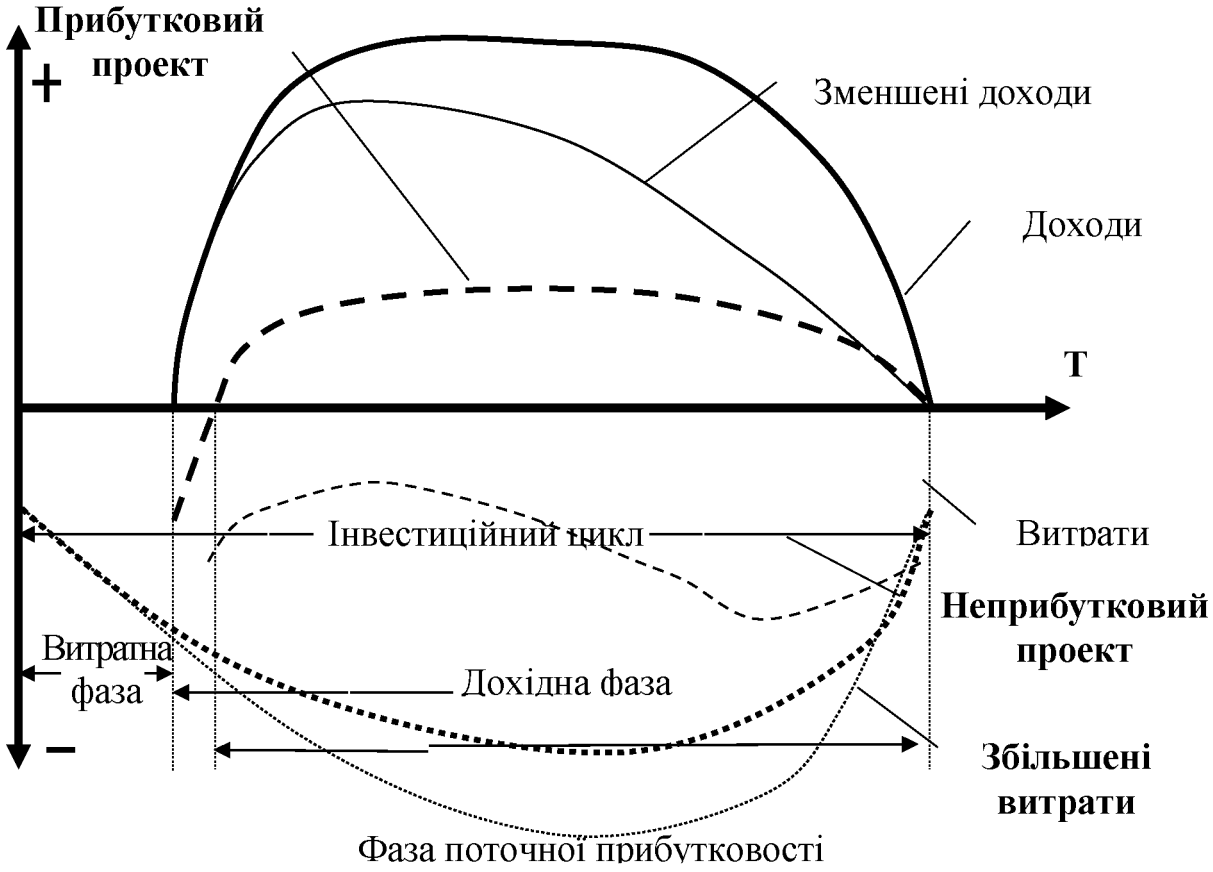


Рис. 4.4. Календарні грошові потоки і фінансові фази проекту

Так, важливим при розрахунку грошових потоків проекту є врахування фактору часу при виплаті заробітної плати. На підприємстві заробітна плата працівників нараховується в кінці місяця, а виплачується протягом 20 днів протягом місяця, наступного за нарахуванням. Тому виплата заробітної плати за останній місяць кожного кварталу не буде включатися до відплив грошових коштів, вони відображаються у наступному кварталі. Це ж стосується і нарахувань на фонд заробітної плати, податку на доходи фізичних осіб, відрахувань до фонів пенсійного та соціального страхування, адже вони перераховуються при виплаті заробітної плати. Такі норми законодавства дозволяють певний час використовувати кошти у господарському обороті, отримані у складі виручки від реалізації продукції і нараховані як зобов'язання щодо оплати праці та податкові зобов'язання.

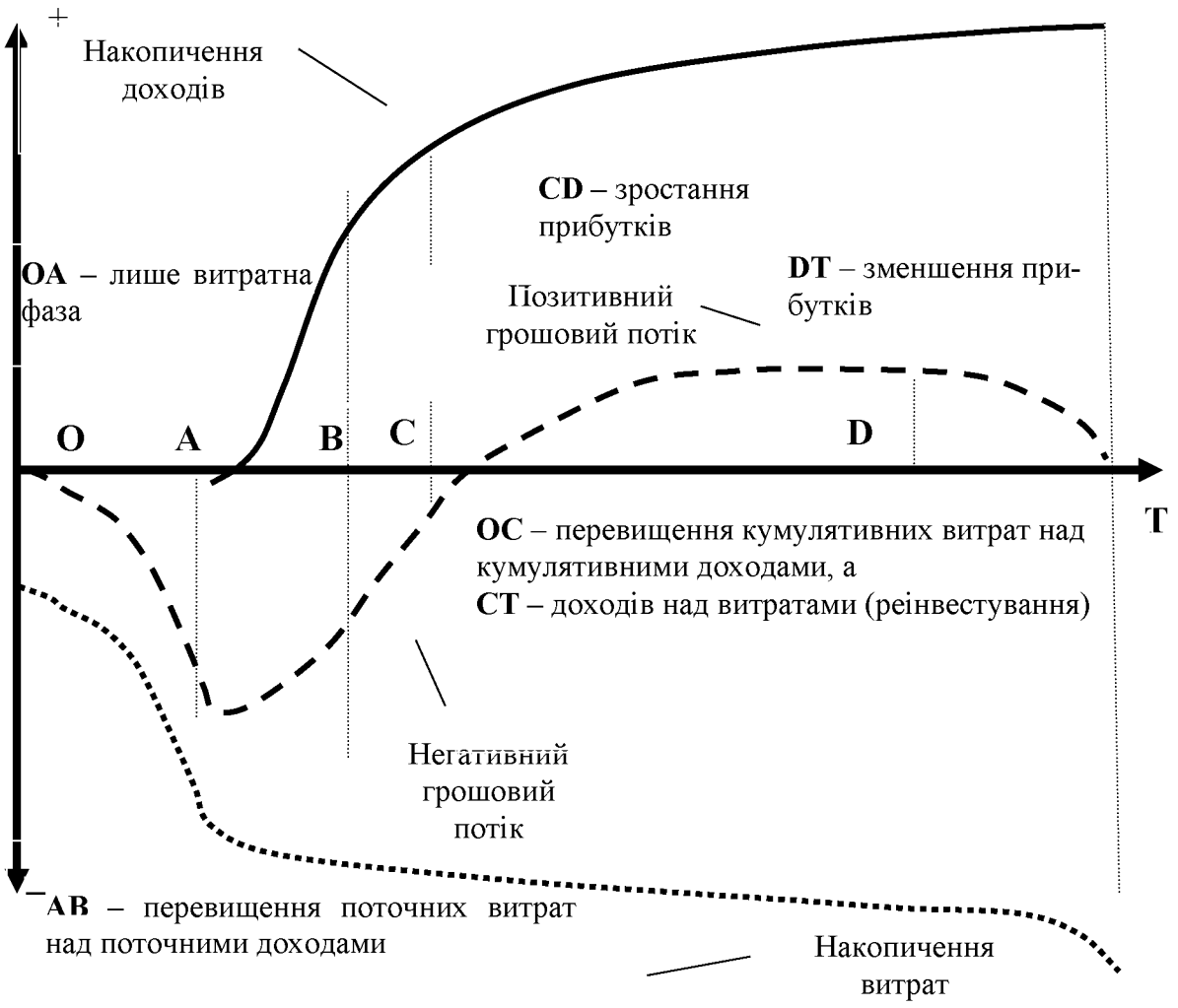


Рис. 4.5. Кумулятивні грошові потоки

Грошовий потік, пов'язаний також зі сплатою ПДВ до бюджету, потребує детального розрахунку, адже суми, що входять до складу податкового кредиту, відображають відтоки грошових коштів у складі купівлі сировини, устаткування. Притоки грошових коштів у вигляді ПДВ відбуваються в момент отримання на рахунок коштів від реалізації готової продукції.

Оподатковуваний прибуток підприємств включає різницю між виручкою від реалізації продукції та заробітною платою, нарахуваннями на фонд оплати праці, вартістю сировини, іншими витратами, відсотками за кредит і амортизацією, нарахованою податковим методом. Нарахований та сплачений податок на прибуток підприємств відрізняються внаслідок сплати нарахованого податку в наступному кварталі.

Тому сучасні проектні аналітики основну увагу приділяють аналізу і прогнозуванню саме грошового потоку компанії.

Концепція грошових потоків досить проста: потік грошових коштів – це різниця між грошовими надходженнями та витратами.

Модель грошових потоків – це картина витрачених і отриманих коштів у часі (витратна і дохідна фази інвестиційного циклу). Мета моделювання – прийняття рішень на різних етапах циклу управління проектом. Загальна графічна модель неперервних кумулятивних (з накопиченням) грошових потоків зображена на рис. 4.5.

Чистий грошовий потік – це різниця поточних доходів і витрат проекту в часі. На його основі визначаються оцінки проектів. Насправді грошові потоки є дискретними: платежі і надходження відбуваються в певні моменти часу і можуть бути зображені в ці моменти, або на середину (початок, кінець) певного періоду (тижня, місяця, кварталу, року). Відповідно, можна побудувати таблиці і графіки чистих або кумулятивних дискретних грошових потоків (рис. 4.6).

4.3. Вартість, дохід і прибуток проекту. Потреби в інвестиціях

Вартість інвестиційного проекту можна визначити як суму коштів наростаючим підсумком, вкладених протягом проектного циклу. На рис. 4.5 вартість проекту визначається кумулятивними

витратами в точці Т. Разом з тим реальне *витрачання* власних коштів відбувається лише на фазі ОВ, поки поточні доходи не стануть перевищувати поточні витрати. *Інвестування* продовжується до моменту повернення коштів. Таким чином, потреба в коштах для здійснення проекту вимірюватиметься обсягом кумулятивних витрат у кінці витратної фази графіку поточних грошових потоків, а в інвестиціях – чистих кумулятивних потоків. При цьому слід диференціювати загальну потребу в коштах за етапами залучення інвестицій у проект.

Інша ситуація виникає при коливаннях знаку грошового потоку, коли треба враховувати накопичений прибуток для реінвестування. Тоді на інвестиційний проект потрібно значно менше коштів, ніж його вартість, причому ці кошти не потрібні одночасно, а залучаються порціями, що дуже важливо при розгляді принципової можливості фінансування, його джерел і забезпечення.

Розглянемо приклад:

Підрядник і замовник домовилися про будівельний контракт за ціною 812 од., терміном виконання 11 міс. і погодили щомісячні платежі.

Таблиця 4.3

Грошові потоки підрядного проекту

Періоди	Поточні витрати підрядника	Поточні платежі замовника	Грошові потоки	
			Чисті	Кумулятивні
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	40	0	-40	-40
2	45	75	30	-10
3	78	92	14	4
4	95	81	-14	-10
5	120	108	-12	-22
6	162	160	-2	-24
7	50	62	12	-12
8	80	91	11	-1
9	40	20	-20	-21
10	10	58	48	27
11	0	65	65	92
	Вартість – 720	Ціна – 812	Потреба в коштах – 88	Інвестиції – 40

Підрядник спланував свої щомісячні витрати на матеріали, техніку, оплату робітників тощо, які склали загальну суму 720 од., з прибутком 92 од. або близько 12, 8 % стосовно вартості і 11, 3 % – до ціни. Грошові потоки зображені в кол. 4 і 5 та на графіку рис. 4.6. Виявляється, що сума витрат підрядника без реінвестицій становить разом в 1, 4, 5, 6 і 9-му міс. 88 од., а реально потрібні інвестиції 40 од. в 1-му міс.

Після того як певний час поточні доходи перевищуватимуть поточні витрати, настає точка окупності, коли всі отримані (кумулятивні) доходи стають рівними, або більшими понесених кумулятивних витрат. Очевидно, що фінансовими завданнями проекту завжди є максимізація поточних доходів, пришвидшення їхнього зростання, продовження періоду перевищення доходів над витратами (при відносно постійних витратах). Тоді відповідно збільшується прибуток проекту.

Але насправді (і це є суттю інвестиційних проектів) збільшення доходів і прибутку є результатом цілеспрямованого вкладання коштів: у нові технології та матеріали, підвищення кваліфікації персоналу, покращання управління тощо.

Тому оцінки проектів проводять співставленням витрат і прибутку.

Якщо інвестиційний або управлінський цикл проекту менший за його життєвий цикл, важливо враховувати у доходах проекту надходження від продажу об'єкта. На моделі крива доходів і прибутку робитиме в кінці різкий скачок.

І витрати, і доходи являють собою відповідно платні ресурси і реалізовану продукцію, що використовуються у певні періоди. Кожен ресурс має свою інтенсивність використання, а продукція – реалізації. Сукупно вони формують негативні і позитивні грошові потоки.

Очевидно, витрати і доходи залежать від обсягу, цін та часу як параметрів ресурсів і продукції.

Знаючи, таким чином, графік споживання ресурсів і збуту продукції, можна побудувати календарні і кумулятивні грошові потоки.

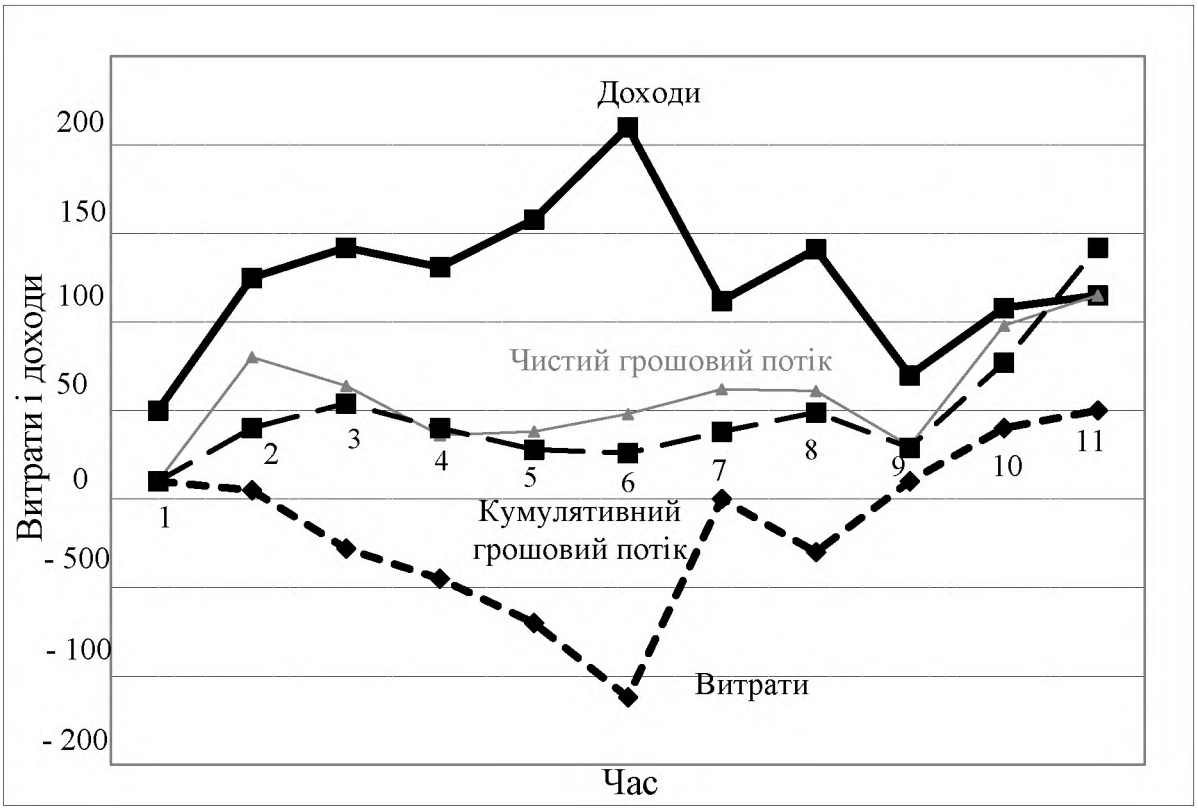


Рис. 4.6. Графік грошових потоків

4.4. Предмет фінансового менеджменту проектів

Предметом дисципліни «Фінансовий менеджмент проектів і програм» є методи і процедури фінансового планування, обліку, аналізу і контролю, що здійснюються суб'єктом – групою управління стосовно об'єкта – проекту, а саме – його фінансових ресурсів.

Ключові слова і терміни

Фінансові цикли проекту. Грошові потоки проекту. Вартість, дохід і прибуток проекту. Потреби в інвестиціях. Календарні грошові потоки і фінансові фази проекту. Чистий грошовий потік. Модель грошових потоків.

Питання для самоконтролю знань

1. Фінансова схема життєвого циклу проекту.
2. Планування ресурсів і вартості робіт.
3. Формування грошових потоків проекту.
4. Наближені оцінки проекту.
5. Фактор часу у грошових потоках.
6. Оцінка проектів на основі дисконтованих грошових потоків.
7. Ефективність проекту для його учасників.
8. Фінансова, економічна і бюджетна ефективність проектів.

Список використаних джерел

1. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс. – Олимп-Бизнес, 2008. – 400 с.

2. Матвеева Л. Г. Управление проектами / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, Д. А. Фиськов. – Москва : Феникс, 2009. – 422 с.

3. Мельник В. І. Сучасні проблеми впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку [Електронний ресурс]/ В. І. Мельник, Г. М. Шумська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С. 353–358. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_27

4. Мишин В. М. Проектный менеджмент / В. М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ Й ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ

ТЕМА 5
МОДЕЛЮВАННЯ СТРУКТУРИ ПРОЕКТУ

5.1. Вертикальна структуризація проекту до рівня робіт

Структура проекту найбільш зручним чином описується у графічному вигляді як логічна схема, що використовується для поділу проекту на окремі підсистеми й елементи (роботи) для їхньої наступної оцінки. Метод *структуризації робіт (Work Breakdown Structure)* є інструментом для швидкого і точного визначення їхнього повного переліку. Повний обсяг робіт проекту розташовується на вершині схеми і потім підрозділяється на підсистеми нижчих рівнів. Елемент на найнижчому рівні називається *роботою*.

Вдалий вибір принципу декомпозиції проекту потребує його системного бачення і є умовою побудови ефективної системи планування і контролю проекту.

До основних компонентів структури проекту входить:

– схема робіт і її опис;

– система нумерації (кодування);

– число рівнів;

– ступінь деталізації;

– розгортання схеми робіт.

Схема. У схемі робіт кожен горизонтальний рівень, крім першого, являє собою підрозділи робіт більш високого рівня (рис. 5.1).

Опис. Кожен елемент схеми робіт повинен містити короткий, але зрозумілий текстовий опис.

Система нумерації. Однією з основних особливостей структури робіт є можливість надати власний код кожному елементу робіт, що потім буде використовуватися як адреса цієї роботи. Системи нумерації можуть бути буквеними, цифровими, буквено-цифровими, логічними.

Число рівнів схеми робіт. На практиці найчастіше використовується не більше ніж 4-рівнева система як найбільш наочна. Більшість програмних засобів управління проектами розраховані на таку кількість рівнів. Якщо потрібно більше 4-х рівнів, то проект може бути підрозділений на підпроекти. Ця ситуація звичайна для проектів з великою кількістю субпідрядників.

Ступінь деталізації. Критерієм ступеня деталізації є розмір пакета робіт, що може розглядатися як сукупність найпростіших операцій чи як *робота* у графіку. Ступінь деталізації повинна також відповідати необхідному рівню контролю. Водночас для всіх робіт вона повинна бути однаковою.

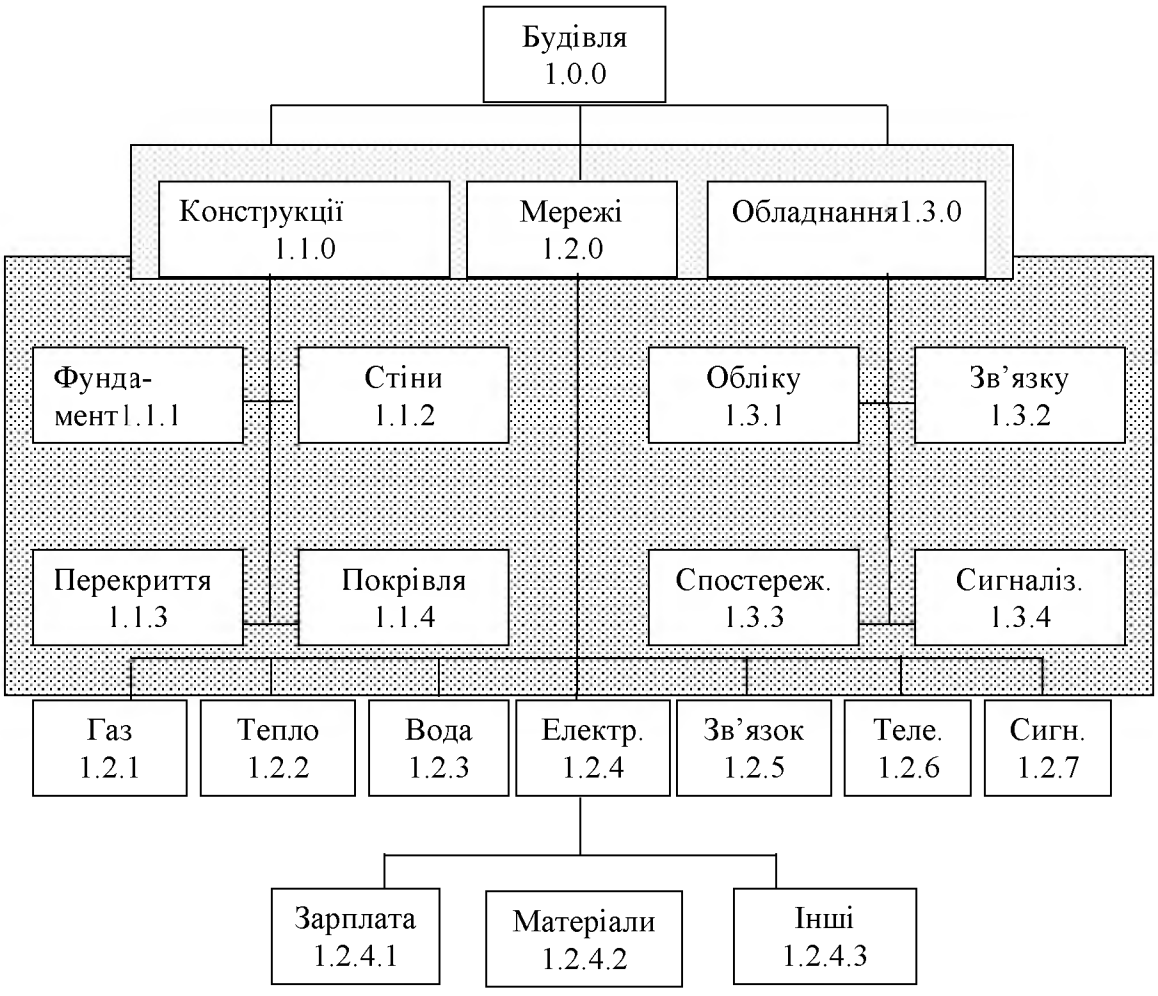


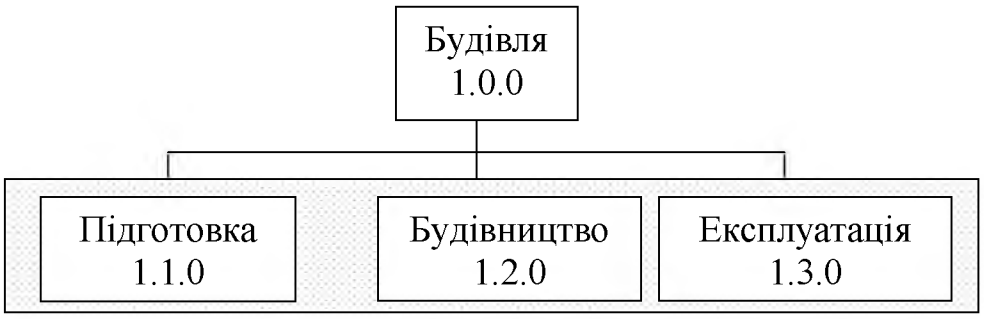
Рис. 5.1. Структура проекту

Існує багато методів поділу проекту на частини. Кращий результат дає спроба декомпозиції проекту за декількома критеріями і потім вибір найбільш вдалого варіанта. Як стандарт, використовується поділ за технологічними або конструктивними елементами,

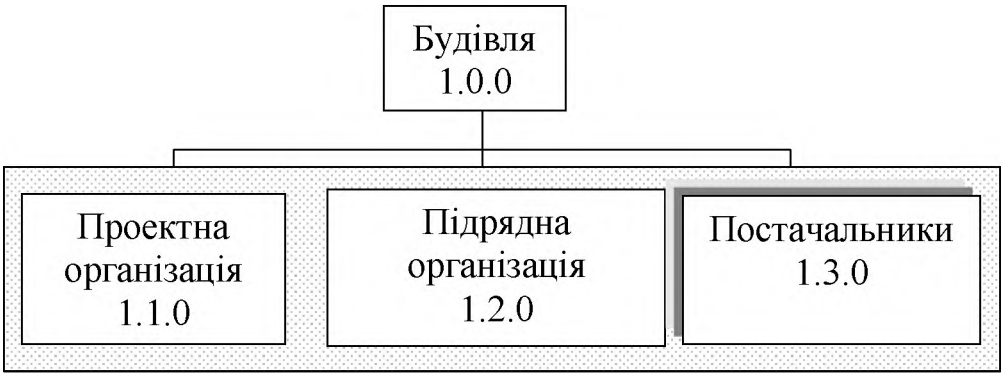
за етапами здійснення, за виконавцями, за видами витрат, або їхні комбінації, наприклад: структура робіт, де 2-й рівень являє собою розбивку за технологічними підпроектами, 3-й – за спеціалізацією і 4-й – за видами витрат (рис. 5.1) або структури (рис 5.2).

Структура робіт може давати графічне представлення проекту з вказівкою усіх відповідальних осіб. Така схема з телефонними номерами відповідальних називається *організаційною структурою проекту*.

Згортання (Roll-up) схеми робіт. Цей термін вживається для опису процесу, коли витрати на низькому рівні (пакет робіт) підсумовуються в напрямку до вищого рівня, у результаті чого з окремих витрат виходить повна вартість проекту. Цей процес зворотний порівняно з процесом декомпозиції робіт.



а) структура робіт з фаз проекту на 2-му рівні



б) структура робіт по центрах утворення витрат на 2-му рівні

Рис. 5.2. Різні структури проекту

Можливості використання структури робіт. Для компанії, що одержує контракт, важливо мати систему швидких і точних підрахунків для прийняття рішень. Структуризація робіт як метод може бути використана і для цієї мети, тому що при переході на більш низькі рівні точність оцінки зростає. Наприклад, якщо на 1-му рівні точність оцінки становить +/– 25 %, то на 2-му рівні – 10 %, а на 3-му – 5 %.

5.2. Визначення тривалості робіт проекту

Робота може бути визначена як дія, необхідна для здійснення проекту. *Тривалість роботи* – це час від її початку до кінця. Час може бути виражений у годинах, днях, змінах чи тижнях залежно від типу проекту.

Таблиця робіт. Для полегшення сприйняття інформація про роботи зводиться до таблиці (табл. 5.1):

Таблиця 5.1

Таблиця робіт

Номер роботи	Опис роботи	Тривалість, днів
100	Укладання цегли	2
200	Монтаж сантехобладнання	2
300	Монтаж електрообладнання	1
400	Оздоблення	3

Вимоги до опису робіт:

- вони повинні мати унікальні коди, які треба узгоджувати між собою. У *мультипроектах* у номерах робіт слід вказувати номер проекту;
- роботи повинні мати інформативний і короткий опис;
- між роботами повинні бути логічні зв'язки;
- кожна робота повинна мати свою тривалість;
- повинен бути складений календар робіт, деякі з них можуть мати цільові дати початку і закінчення;
- робота повинна споживати ресурси і впливати на вартість проекту;
- роботи можуть бути ув'язані в *пакети робіт.*

Приклад опису роботи:

Номер 100
Опис: укладання цегли
Графік робіт: 5 днів на тиждень / пон.-п'ятн.
Тривалість: 2 дні
Ресурси: 5 осіб на день
Бюджет: 100 гр./день на 1 особу.
Номер у WBS 1.1.2
Логічні зв'язки 31
Цільові дати 13.07.2009–14.07.2009

Оцінка тривалості робіт включає визначення кількості робочих періодів, яка знадобиться для завершення будь-якої певної роботи. Особа чи група осіб з команди проекту, яка найкраще обізнана з конкретною роботою, що має бути виконана, повинна дати таку оцінку або принаймні підтвердити вже існуючу.

Оцінка кількості робочих періодів, необхідних для завершення роботи, часто вимагає також обліку й усього часу, що минув. Загальна тривалість проекту може бути оцінена за допомогою методів і засобів, що розглядаються тут, але краще її визначати як результат розробки календарного плану.

1. Перелік робіт. Перелік робіт повинен включати всі роботи, які мають бути виконані щодо проекту.

2. Обмеження. Обмеження – це чинники, що обмежують варіанти добору команди менеджерів проекту.

3. Допущення. Допущення – це чинники, які для цілей планування розглядаються як істинні, реальні або визначені. Звичайно, допущення включають певну міру ризику і є результатом ідентифікації ризику.

4. *Вимоги до ресурсів.* Тривалість більшості робіт великою мірою залежить від ресурсів, призначених для їх виконання. Наприклад, дві особи, працюючі разом, здатні завершити роботи з проектування у два рази швидше, ніж це зробив би кожний з них поодинці, а також одна особа, працюючи половину робочого часу, звичайно витрачає у два рази більше часу, ніж якби вона працювала повний робочий день.

5. Спроможності ресурсів. Тривалість більшості робіт великою мірою залежить від спроможності людських і матеріальних ресурсів залучених для їх виконання. Наприклад, якщо дві особи повинні працювати повний робочий день над виконанням певного завдання, то загалом очікується, що більш кваліфікована особа витратить на цю роботу менше часу, ніж менш кваліфікована.

6. Інформація з архіву – це дані про імовірну тривалість багатьох типів робіт, вона може бути доступна з одного або кількох таких джерел:

• *Файли проекту* – це інформація про попередні проектні результати, які є достатньо детальними, щоб допомогти в оцінці тривалості робіт, таку інформацію можуть зберігати одна чи більше організацій, залучених до проекту. У деяких прикладних сферах такі записи можуть зберігати окремі члени команди.

• *Комерційні бази даних з оцінками тривалості* – інформація з архіву часто може бути доступною через комерційні канали. Такі бази даних особливо корисні, коли тривалість робіт не залежить від специфічного змісту проекту.

Інформованість членів команди проекту – окремі члени команди проекту можуть пам'ятати попередні фактичні результати або оцінки. Хоч подібна інформація і може стати у пригоді, проте вона в основному не така надійна, як та, що задокументована.

Методи та засоби оцінки тривалості робіт:

1. Висновок експерта. Часто буває важко оцінити тривалість робіт, оскільки на них впливає велика кількість чинників (наприклад, рівень використання ресурсів, продуктивність ресурсів). Висновок експерта, що ґрунтується на інформації з архіву, повинен використовуватися скрізь, де є на це можливість. У протилежному випадку оцінки набувають невизначеності й стають ризикованими.

2. Оцінка на основі аналогів. Оцінка на основі аналогів, або оцінка зверху-вниз означає використання фактичної тривалості попередньої аналогічної роботи як оцінки тривалості майбутньої роботи. Вона часто використовується для оцінки тривалості проекту, коли про нього є небагато детальної інформації (наприклад, на

його ранніх фазах). Оцінка на основі аналогів є однією з форм висновку експерта.

Оцінка на основі аналогів найбільш надійна, коли (а) попередні проекти схожі не тільки за формою, а й за змістом, і коли (Ь) особи, що виконують цю роботу, мають необхідний досвід.

3. Моделювання. Моделювання включає розрахунок великої кількості тривалостей з певним набором допущень. Найбільш відомим є метод «Монте-Карло», в якому розподіл імовірних результатів визначається по кожній роботі і використовується для розрахунку розподілу ймовірних результатів по проекту в цілому.

Результати оцінки тривалості робіт:

Оцінки тривалості робіт – це кількісні оцінки ймовірної кількості робочих періодів, необхідних для завершення роботи. Вони завжди повинні включати вказівку на діапазон можливих результатів. Наприклад:

– 2 тижні +/– 2 дні для вказівки, що робота займатиме як мінімум 8 днів, але не більше ніж 12;

– 15-відсоткова ймовірність перевищення тритижневого строку для вказівки високої імовірності – 85 відсотків – що робота займатиме 3 тижні або менше.

5.3. Горизонтальна структуризація робіт проекту в часі

Існує два основні типи горизонтальної структуризації робіт проекту, що і визначає його тривалість:

– *послідовний,* коли одна операція виконується услід за іншою і тривалість проекту дорівнює сумі тривалостей робіт;

– *паралельний*, якщо роботи можуть здійснюватися одночасно і тривалість проекту дорівнює тривалості найдовшої роботи.

Але, як правило, комплекс робіт проекту виконується поточно, тобто послідовно-паралельно. Розглянемо графічні моделі цих процесів.

Логічні зв'язки між роботами зображуються у вигляді стрілок.

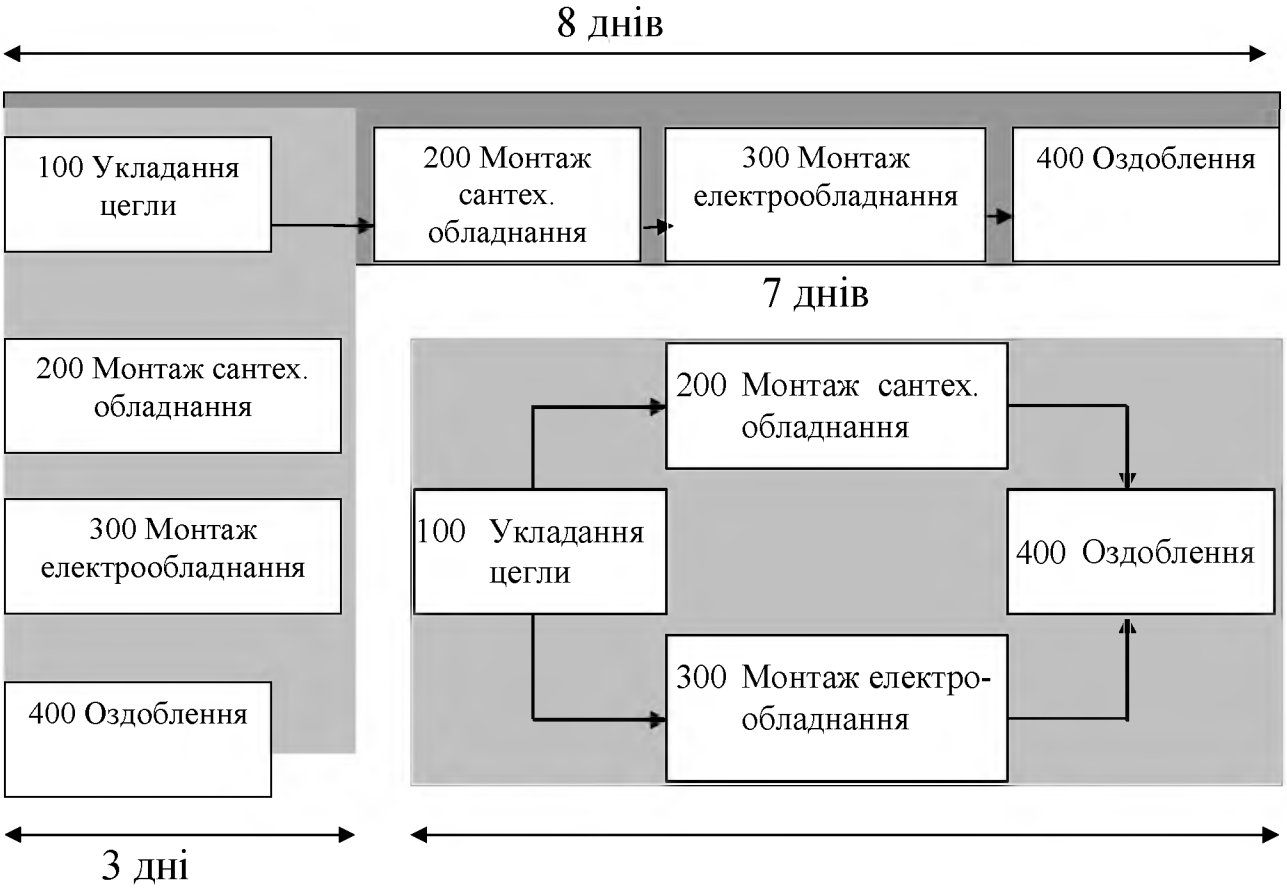


Рис. 5.3. Моделі послідовної, паралельної та поточної організації робіт

Таблиця 5.2

Таблиця робіт

Попередня робота	**Зв'язок**	**Наступна робота**
100	31	200
100	32	300
200	33	400
300	34	400

Моделі звичайно будуються з використанням таких типів зв'язків між роботами:

- *Закінчення – Початок.* Це найпоширеніший тип зв'язку, коли наступна робота може бути почата після завершення попередньої. Між роботами може бути часовий проміжок (лаг), пов'язаний з технологічними чи організаційними особливостями проекту

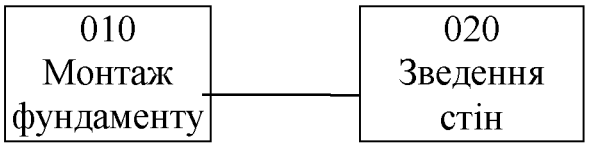


Рис. 5.4. Зв'язок «Закінчення – Початок»

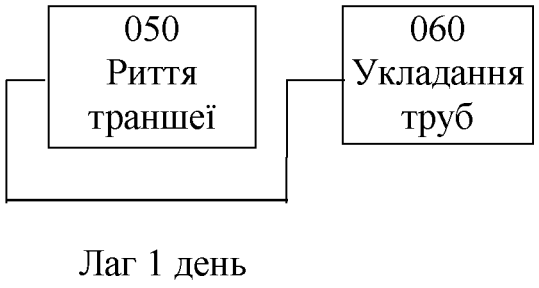


Рис. 5.5. Зв'язок «Початок – Початок»

• *Початок – Початок.* Це зв'язок між термінами початку двох робіт, коли наступна робота може початися лише за умови, що попередня вже почалася, але ще не закінчилася.

• *Закінчення – Закінчення.* Це залежність між датами закінчення робіт, коли наступна з них не може бути закінчена до завершення попередньої.

• *Початок – Закінчення.* Зв'язок, при якому наступна робота має закінчитися через визначений час після початку попередньої.

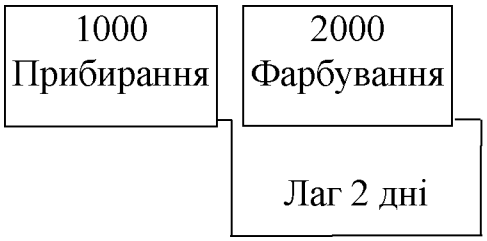


Рис. 5.6. Зв'язок «Закінчення – Закінчення»



Рис. 5.7. Зв'язок «Початок – Закінчення»

Сітка (мережа) використовується, щоб звести роботи в один проект (одну велику роботу). Таким чином, у сітці її ранній початок збігається з раннім початком першої роботи, а пізнє закінчення – з відповідним параметром останньої роботи.

Між операціями, як уже зазначалося, можуть бути затримки в часі, пов'язані з адміністративними функціями (видача інструкцій та ін.) чи технологічним процесом (твердіння бетону тощо).

Логічні помилки. До початку часового аналізу важливо перевірити модель на наявність логічних помилок. Особливо важливо переконатися, що ніяка робота не виконується до своєї логічної попередниці.

Основні типи логічних помилок:

– *логічна петля*

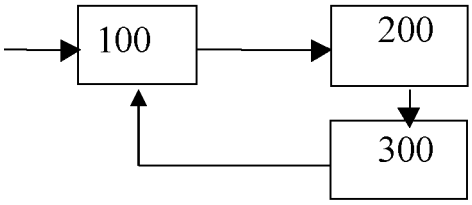


Рис. 5.8. Логічна петля

– *логічний тупик*, коли робота у середині мережі не має попередніх чи наступних робіт (за винятком першої й останньої);

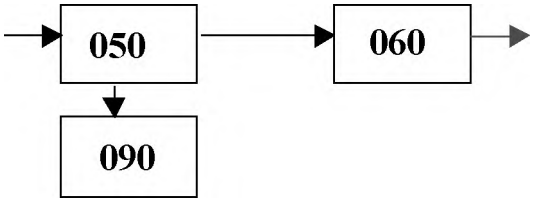


Рис. 5.9. Логічний тупик

– *надлишкові зв'язки*, коли робота зв'язується з іншими, що не є її безпосередніми попередниками чи послідовниками.

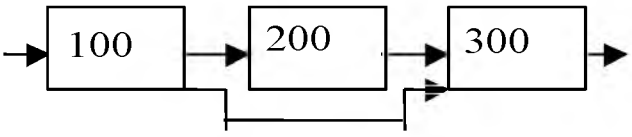


Рис. 5.10. Надлишкові зв'язки

Ключові слова і терміни

Планування ресурсів і вартості робіт. Методи та засоби оцінки вартості. Аналіз чутливості. Типи контрактів. Формування грошових потоків проекту. Дискретні витрати і неперервний графік.

Питання для самоконтролю знань

1. Основні компоненти структури проекту.
2. Структура проекту.
3. Можливості використання структури проекту.
4. Тривалість роботи проекту.
5. Горизонтальна структуризація робіт проекту в часі.
6. Типи горизонтальної структуризації проекту.
7. Моделі послідовної, паралельної та поточної організації робіт.

Список використаних джерел

1. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учебное пособие. – Омега-Л, 2009. – 960 с.
2. Ильин В. В. Проектный офис – Центр управления… проектами. Системный подход к управлению компанией / В. В. Ильин. – Вершина, 2007. – 264 с.
3. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс. – Олимп-Бизнес, 2008. – 400 с.
4. Разумов В. А. Проектный менеджмент / В. А. Разумов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
5. Рожков В. Н. Проектный менеджмент/ В.Н. Рожков. – М. : Форум, 2012. – 336 с.
6. Романова М. В. Управление проектами / М. В. Романова. – Москва : Форум, 2009. – 256 с.
7. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – 5-е изд. – PA : PMI, 2013. – 586 с.

ТЕМА 6
МОДЕЛЮВАННЯ ТРИВАЛОСТІ ПРОЕКТУ

6.1. Мережеві моделі організації робіт проекту

Головними елементами мережевої моделі є роботи й події. Термін *робота* має кілька значень. По-перше, це *дійсна робота* – процес, який триває у часі і вимагає витрат ресурсів (наприклад, зборка виробу, випробування приладу тощо). Кожна робота повинна бути конкретною, чітко описаною й мати відповідального виконавця.

По-друге, це *очікування*, яке триває у часі – процес, що не вимагає витрат праці (наприклад, процес сушіння після фарбування, твердіння бетону тощо).

По-третє, це *залежність*, або *фіктивна робота* – логічний зв'язок між двома або кількома роботами (подіями), які не потребують витрат праці, матеріальних ресурсів або часу. Вона вказує, що можливість однієї роботи безпосередньо залежить від результатів іншої. Природно, що тривалість фіктивної роботи приймається рівною нулю.

Подія – це момент завершення певного процесу, що відображає окремий етап виконання проекту. Подією може бути частковий результат окремої роботи або сумарний результат декількох робіт. Подія може здійснитися тільки тоді, коли закінчуються всі роботи, що їй передують. Наступні роботи можуть початися тільки тоді, коли подія здійснилася.

Звідси двоїстий характер події: для всіх безпосередньо попередніх йому робіт вона є кінцевою, а для всіх безпосередньо наступних за нею – початковою. При цьому передбачається, що подія не має тривалості і здійснюється миттєво. Тому у кожна подія, що включається в мережеву модель, повинна бути повно, точно й усебічно визначеною, її формулювання повинне містити в собі результат усіх безпосередньо попередніх робіт.

Мережева модель – це графічне представлення робіт проекту, що показує їхню послідовність і взаємозв'язок. Для її побудови потрібно мати інформацію двох типів: список робіт із WBS;

логічні зв'язки між ними. Існують два основні типи мережевих моделей.

1. Модель попередніх діаграм (PDM) – це метод побудови мережевих діаграм проекту з використанням вузлів із зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку (залежності) між ними. Цей метод також має назву «роботи – вузли». Він використовується в більшості сучасних програмних комплексів управління проектами.

У мережі PDM співвідношення «фініш – старт» є найчастіше використовуваним типом логічного відношення.

2. Модель стрілочних діаграм (ADM) – це метод побудови мережевих діаграм проекту з використанням стрілок для зображення зв'язку між вузлами робіт і залежності між останніми. Друга назва цього методу «роботи – стрілки». У методі ADM використовують тільки залежності «фініш – старт», тому є необхідність використання фіктивних робіт для правильного визначення всіх логічних зв'язків.

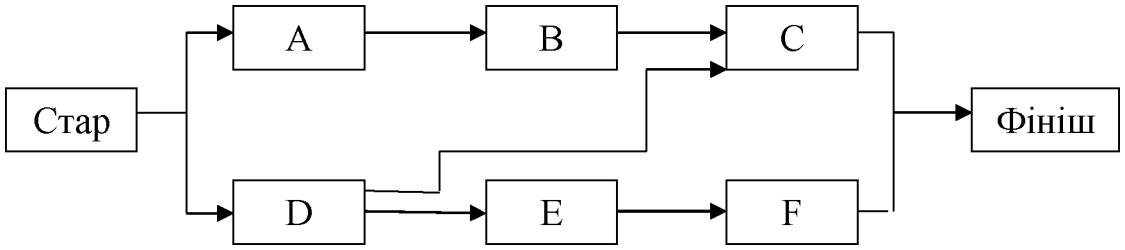


Рис. 6.1. Мережева модель PDM

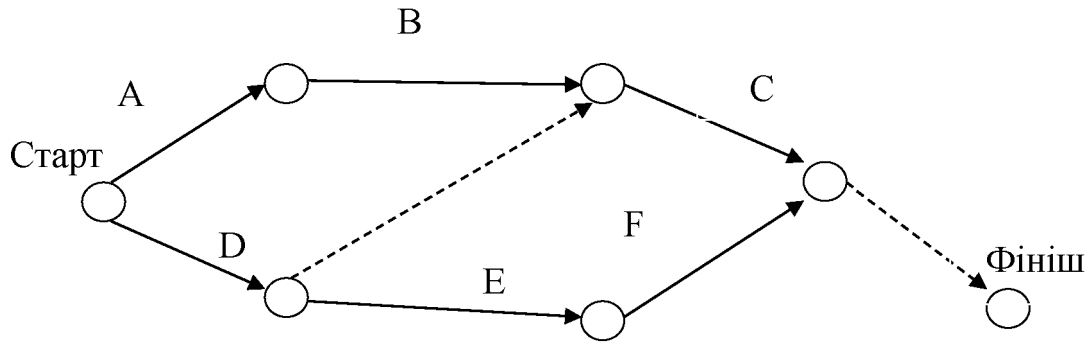


Рис. 6.2. Мережева модель ADM

Результатом задання послідовності робіт є розробка загальної мережевої діаграми проекту – схематичного зображення робіт та комплексів (вузлів) проекту і логічних залежностей між ними.

Існує два типи зв'язку між роботами:

– *послідовний,* коли одна операція виконується слідом за іншою;

– *паралельний*, якщо кілька операцій можуть здійснюватися одночасно.

Серед подій мережевої моделі виділяють вихідні і завершальні події.

Вихідна подія не має попередніх робіт і подій, що належать до представленого в моделі комплексу робіт. Завершальна подія не має наступних робіт і подій.

Мережеві графіки складаються на початковому етапі планування. Спочатку планований процес розбивається на окремі роботи, складається перелік робіт і подій, визначаються їхні логічні зв'язки і послідовність виконання, роботи закріплюються за відповідальними виконавцями. З їхньою допомогою і за допомогою нормативів, якщо такі існують, оцінюється тривалість кожної роботи. Потім складається (зшивається) мережевий графік. Після упорядкування мережевого графіка розраховуються параметри подій і робіт, визначаються резерви часу і критичний шлях. Нарешті, проводяться аналіз і оптимізація мережевого графіка, що при необхідності перероблюється з перерахуванням параметрів подій і робіт.

Припустимо, що при складанні ADM моделі проекту виділено 12 подій з номерами : 0–11 і 24 роботи, що їх поєднують.

Упорядкування мережевого графіка полягає в такому розташуванні подій і робіт, при якому для будь-якої роботи попередня їй подія розташована лівіше і має менший номер порівняно подією із завершальну цю роботу. Іншими словами, в упорядкованому мережевому графіку всі роботи-стрілки розміщені зліва направо.

Перш за все необхідно визначити дату початку проекту. Потім для кожної роботи обчислити такі часові параметри:

- *ранній початок* – рання можлива дата (термін) початку роботи;
- *раннє закінчення* – рання можлива дата завершення роботи;

• *пізній початок* – найпізніший час початку роботи, після чого затримка вплине на термін завершення проекту;

• *пізнє закінчення* – найпізніший час закінчення роботи.

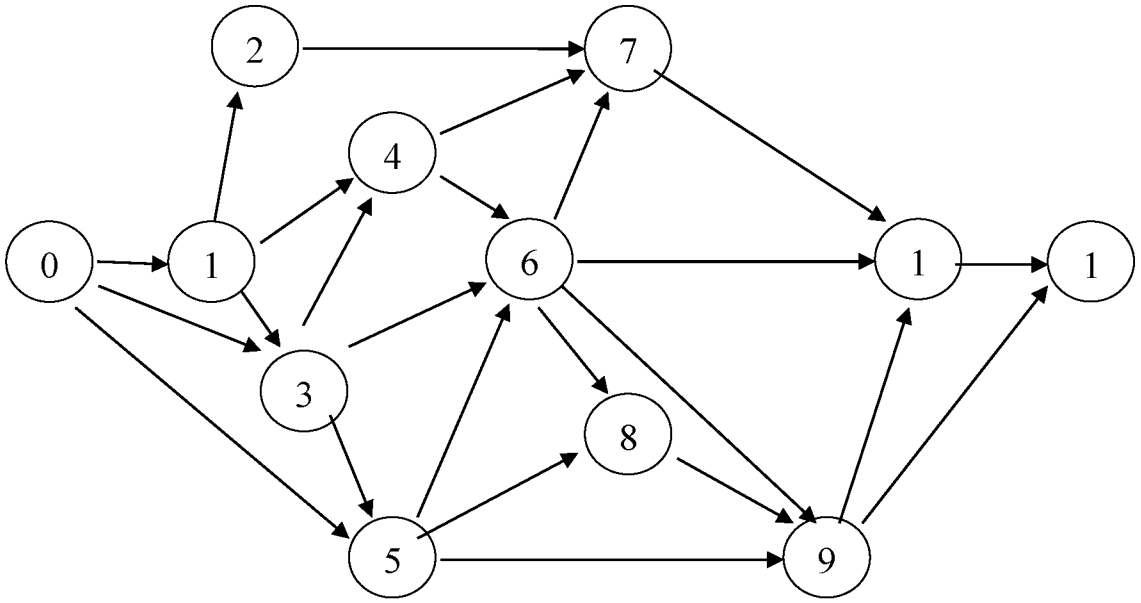


Рис. 6.3. Упорядкований мережевий графік

6.2. Алгоритм розрахунку параметрів мережевих моделей

Ця інформація зводиться в *прямокутник роботи*, використовуваний надалі при часовому аналізі й у графіках (діаграмах). Кожна робота отримує такий вигляд (рис. 6.4).

Метод прямого рахунку використовується для визначення термінів *раннього початку* (РП) *і раннього закінчення* (РЗ) робіт.

Розглянемо приклад простого проекту, що складається з 2-х робіт: *а* (тривалість – 3 дні) і *б* (тривалість – 4 дні). Зв'язки між *а* і *б* описуються як «Закінчення – Початок», тобто операція *а* повинна бути довершена до початку операції *б*.

Ранній початок	Номер	Раннє закінчення
Резерв часу	Опис роботи	Тривалість
Пізній початок		Пізнє закінчення

Рис. 6.4. Зовнішній вигляд прямокутника роботи

Раннє закінчення робіт розраховується за формулою:

РЗ = РП + Тривалість – 1

Ранній початок роботи ***б*** може бути розрахований як:

$РП_б = РЗ_а + 1$ (робота *б* може початися наступного дня після закінчення роботи *а*);

РП будь-якої операції виміряється як час, необхідний для завершення всіх попередніх робіт.

Метод зворотного рахунку використовується для визначення пізнього початку (ПП) і пізнього закінчення (ПЗ) робіт.

Пізнє закінчення останньої роботи треба прирівняти до її раннього закінчення. Пізній початок останньої роботи *б* розраховується:

$ПП_б = ПЗ_б$ – Тривалість + 1

Подальші розрахунки:

$ПЗ_а = ПП_б – 1$

$ПП_а = ПЗ_а$ – Тривалість + 1

Резерви часу робіт (РЧ) показують, на скільки може бути затримане виконання робіт без істотних наслідків для наступної роботи:

РЧ = ПЗ – РЗ

РЧ = ПП – РП,

або проекту в цілому:

РЧ=ПЗ-РП.

Отже, існує три основних типи резервів часу:

- *повний (загальний) резерв* – термін можливої затримки, що не впливає на термін завершення проекту (підпроекту);
- *вільний (частковий) резерв* – термін затримки роботи, що не впливає на ранній початок наступних за нею робіт;
- *негативний резерв* – термін, на який наступна робота повинна початися з випередженням закінчення попередньої.

6.3. Поняття критичного шляху і визначення мінімальної тривалості проекту

Одне з найважливіших понять мережевого графіка – поняття шляху.

Шлях – будь-яка послідовність робіт, у якій кінцева подія кожної роботи збігається з початковою подією наступної за нею роботи. Серед різних шляхів мережевого графіка найбільший інтерес являє собою повний шлях – будь-який шлях, початок якого збігається з вихідною подією мережі, а кінець – із завершальною подією.

Найбільш тривалий повний шлях у мережевому графіку називається критичним. Критичними називаються також роботи і події, що знаходяться на цьому шляху.

На мережевому графіку (рис. 6.5) критичний шлях проходить через роботи (1;2), (2;5), (5;6), (6;8) і дорівнює 16. Це означає, що всі роботи будуть закінчені за 16 одиниць часу. Критичний шлях має особливе значення в системі СПУ, тому що роботи цього шляху визначать загальний час завершення всього комплексу робіт, планованих за допомогою мережевого графіка. Знаючи дату початку робіт і тривалість критичного шляху, можна установити дату закінчення всього проекту. Будь-яке збільшення тривалості робіт, що перебувають на критичному шляху, затримає виконання проекту.

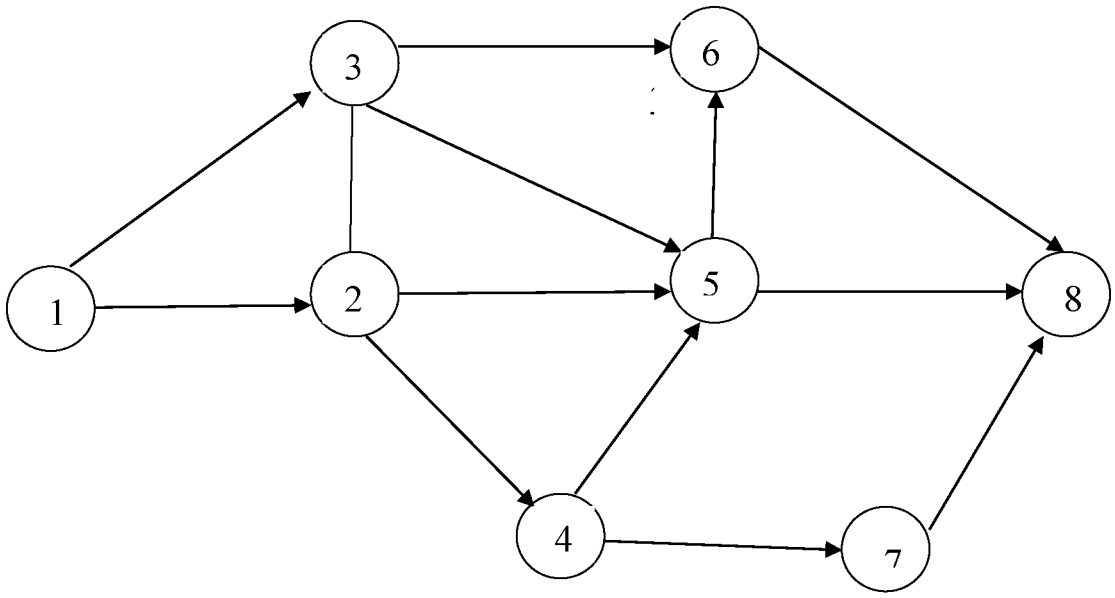


Рис. 6.5. Критичний шлях

На стадії управління і контролю над ходом виконання програми основна увага приділяється роботам, що перебувають на

критичному шляху, або які в силу відставання потрапили на критичний шлях. Для скорочення тривалості проекту необхідно, в першу чергу, скорочувати тривалість робіт на критичному шляху.

Якщо шлях не критичний, то він має *резерв часу*, який визначається як різниця між довжиною критичного шляху і того, що розглядається. Він показує, на скільки у сумі може бути збільшена тривалість усіх робіт, що належать цьому шляху. Звідси можна зробити висновок, що кожна з робіт шляху на його ділянці, що не збігається з критичним шляхом (замкнутим між двома подіями критичного шляху), має резерв часу.

Повний резерв часу роботи показує, на скільки можна збільшити час виконання цієї роботи за умови, що термін виконання комплексу робіт не зміниться.

Повний резерв часу роботи дорівнює резерву максимального зі шляхів, що проходить через дану роботу. Цей резерв можна використати при виконанні цієї роботи, якщо її початкова подія здійсниться в ранній термін, і можна допустити здійснення кінцевої події в його пізній термін.

Важливою властивістю повного резерву часу роботи є те, що він належить не тільки цій роботі, але і всім повним шляхам, що проходять через неї. При використанні повного резерву часу тільки для однієї роботи резерви часу інших робіт, що лежать на максимальному шляху, будуть цілком вичерпані. Резерви часу робіт, що лежать на інших (немаксимальних за тривалістю) шляхах, що проходять через цю роботу, скоротяться відповідно на величину використаного резерву.

Інші резерви часу роботи є частинами її повного резерву.

Після знаходження критичного шляху, резервів часу робіт і оцінки імовірності виконання проекту в заданий термін повинен бути проведений всебічний аналіз мережевого графіка і прийняті заходи для його оптимізації. Цей досить важливий етап у розробці мережевих графіків розкриває основну ідею СПУ. Він полягає у приведенні мережевого графіка відповідно до заданих термінів і можливостей організації, що розробляє проект.

Оптимізація мережевого графіка, залежно від повноти розв'язуваних задач, може бути умовно розділена на приватну і комплексну. Видами приватної оптимізації мережевого графіка є: мінімізація часу виконання комплексу робіт при заданій його вартості; мінімізація вартості комплексу робіт при заданому часі виконання проекту. *Комплексна оптимізація* являє собою знаходження оптимального співвідношення величин вартості і термінів виконання проекту залежно від конкретних цілей, що ставляться при його реалізації.

Оптимізація мережевого графіка являє собою процес поліпшення організації виконання комплексу робіт з урахуванням терміну його виконання. Оптимізація проводиться з метою скорочення довжини критичного шляху, раціонального використання ресурсів.

У першу чергу, приймаються заходи для скорочення тривалості робіт, що перебувають на критичному шляху. Це досягається перерозподілом усіх видів ресурсів, як тимчасових (використання резервів часу некритичних шляхів), так і трудових, матеріальних, енергетичних, при цьому перерозподіл ресурсів повинен йти, як правило, із зон менш напружених у зони, що поєднують найбільш напружені роботи.

Наприклад, можна збільшити змінність робіт на «вузьких» ділянках будівництва. Цей захід найбільш ефективний, оскільки дозволяє домогтися потрібного результату при тих же ведучих машинах (екскаваторі, верстаті тощо), тільки збільшивши чисельність робітників, шляхом:

- скороченням трудомісткості критичних робіт за рахунок передачі частини робіт на інші шляхи, що мають резерви часу;
- переглядом топології мережі, зміною складу робіт і структури мережі;
- забезпеченням проведення паралельних (сполучених) робіт;
- розділенням широкого фронту робіт на більш дрібні зони або ділянки;

• зменшенням тривалості програми можна за допомогою зміни застосовуваної технології, наприклад, у будівництві, заміною монолітних залізобетонних конструкцій бірними елементами, що виготовляються на заводі.

У процесі скорочення тривалості робіт критичний шлях може змінитися, і надалі процес оптимізації буде спрямований на скорочення тривалості робіт нового критичного шляху і так буде продовжуватися до одержання задовільного результату. В ідеалі довжина кожного з повних шляхів може стати рівною довжині критичного шляху або принаймні шляху критичної зони. Тоді всі роботи будуть вестися з рівною напругою, а термін завершення проекту істотно скоротиться.

На практиці при спробах ефективного поліпшення складеного плану неминуче введення додатково до оцінок термінів фактора вартості робіт. Проект може зажадати прискорення його виконання, що відіб'ється на вартості: вона збільшиться. Тому необхідно визначити оптимальне співвідношення між вартістю проекту і тривалістю його виконання.

При використанні методу «час-вартість» припускають, що зменшення тривалості роботи пропорційно зростанню її вартості. Зростання вартості при зменшенні часу називається витратами на прискорення.

Сьогодні на практиці мережу спочатку корегують за часом, тобто приводять її до заданого терміну закінчення будівництва. Потім приступають до коригування графіка за критерієм розподілу ресурсів, починаючи з трудових ресурсів.

Варто зазначити, що при лінійній залежності вартості робіт від їхньої тривалості задача побудови оптимального мережевого графіка може бути сформульована як задача лінійного програмування, у якій необхідно мінімізувати вартість виконання проекту при обмеженні, по-перше, тривалості кожної роботи у встановлених межах, а по-друге, тривалості будь-якого повного шляху мережевого графіка не більш установленого терміну виконання проекту.

Отже, методи мережевого планування і управління забезпечують керівників і виконавців на всіх ділянках роботи обґрунтованою інформацією, що необхідна їм для прийняття рішень щодо планування, організації і контролю.

Ключові слова і терміни

Мережеві моделі, модель попередніх діаграм, модель стрілочних діаграм, мережеві графіки, критичний шлях.

Питання для самоконтролю знань

1. Мережеві моделі організації робіт проекту.
2. Типи зв'язку між роботами.
3. Упорядкований мережевий графік.
4. Алгоритм розрахунку параметрів мережевих моделей.
5. Основні типи резервів часу.
6. Поняття критичного шляху і визначення мінімальної тривалості проекту
7. Оптимізація мережевого графіка.

Список використаних джерел

1. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. – Омега-Л, 2009. – 960 с.

2. Ноздріна Л. В. Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 432 с.

3. Попов Ю. И. Управление проектами / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

ТЕМА 7
МОДЕЛЮВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

7.1. Календарні графіки робіт

Табличні дані, а також мережеві графіки можна легко перевести у календарний графік робіт (діаграму Гантта) і навпаки.

Номер роботи	ПН 1	ВТ 2	СР 3	ЧТ 4	ПТ 5	СБ 6	НД 7	ПН 8	ВТ 9	СР 10
100										
200										
300										
400										

Рис. 7.1. Діаграма Гантта

Графік робіт можна розширити шляхом введення інформації про резерви часу робіт (тонка лінія).

Логічна схема показує зв'язки між роботами, представленими у форматі графіка робіт для невеликих проектів.

Переваги графіка Гантта:

– інформація представлена у зручному вигляді;

– резерви часу робіт добре видно, якщо вони показані в таблиці;

– графік є інструментом визначення потреб у ресурсах і грошових потоках;

– графік – прекрасний інструмент планування і контролю;

– може бути використаний як форма для комунікації і поширення інформації;

– є одним із ключових документів для прийняття рішень.

Недоліки графіка Гантта: у великих проектах не показує зв'язків між роботами.

Як бачимо, різниця між мережевою моделлю рис. 5.3 і календарною моделлю полягає у врахуванні вихідних протягом виконання роботи 400, що зумовлює загальну тривалість проекту 9 днів.

7.2. Планування ресурсів і вартості робіт

Оцінка ресурсів прямо пов'язана з обсягом робіт і переліком матеріалів. При оцінці ресурсів необхідно враховувати такі фактори:

– ділянка робіт просторово обмежує кількість робітників;

– природні умови можуть ускладнювати доставку ресурсів;

– у наявності буває обмежена кількість технічних засобів;

– можуть впливати вимоги безпеки робіт;

– продуктивність часто прямо залежить від ефективності контролю, що робить недоцільним надмірне збільшення чисельності працівників.

Наступним кроком є складання таблиці ресурсів:

Таблиця 7.1

Таблиця використання ресурсів

Номер роботи	Тип ресурсу	Денна потреба	Тривалість використання
100	Камінщик	5	2 дні

Тепер необхідно визначити, чи володіє компанія всіма необхідними ресурсами. Для цього розглянемо такі питання:

– яка нормальна продуктивність праці;

– існуючі зобов'язання щодо інших проектів;

– рівень захворюваності і невиходу на роботу;

– потреба в ресурсах може бути збільшена за рахунок понаднормових, залучення субпідрядників, зміни графіка робіт.

При плануванні потреб у ресурсах будується *гістограма ресурсів, що* являє собою схему, на якій по горизонталі відкладається час, а по вертикалі – потреби в ресурсах за день. Для складання гістограми необхідні такі дані:

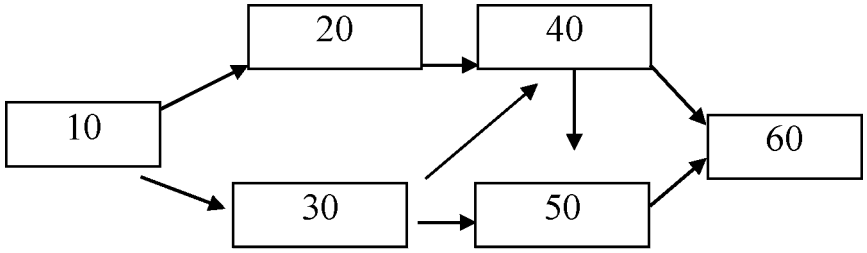
– таблиця ранніх початків робіт;

– потреби в ресурсах по роботах.

Розглянемо інший приклад.

Номер роботи	Початок	Закінчення	Потреба в ресурсах
10	1	2	2
20	3	4	2
30	3	5	6
40	5	5	3
50	7	10	1
60	11	11	2

Мережева модель:



Діаграма (календарний графік):

Дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№ робіт											
	2	2									
10	■	■									
			2	2							
20			■	■	—						
			6	6	6						
30			■	■	■	—					
						3					
40						■					
							1	1	1	1	
50							■	■	■	■	
											2
60											■
Потреба у ресурсах	2	2	8	8	6	3	1	1	1	1	2
8			■	■							
7			■	■							
6			■	■	■						
5			■	■	■						
4			■	■	■						
3			■	■	■	■					
2	■	■	■	■	■	■					■
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Рис. 7.2. Гістограма потреби у ресурсах

Існують такі види витрат ресурсів.

Прямі, безпосередньо пов'язані зі здійсненням проекту.

Непрямі (накладні) витрати не можуть бути прямо віднесені на роботу чи проект. Вони підрозділяються на *постійні і змінні*. Постійні витрати не залежать від обсягу робіт, у той час як змінні – залежать.

До прямих витрат належать:

Вартість робочої сили. Витрати на оплату праці в цьому випадку приймаються як прямі витрати і прямо належать до конкретної роботи.

Вартість матеріалів належить до прямих витрат.

Вартість устаткування, врахована у проекті, залежить від способу його придбання:

– *купівля устаткування*. Може бути придбане нове і старе устаткування. При цьому варто враховувати податки, вплив амортизації, страховку, експлуатаційні витрати (у тому числі, приміщень);

– *наймання (прокат) устаткування.* У вартість прокату за одиницю часу входять багато видів названих вище витрат. Додатково варто враховувати транспортування, установку і демонтаж устаткування;

– *лізинг* дає можливість одержати устаткування відразу, а платити за нього поступово. Крім того, лізинг дає визначені податкові переваги.

Транспортні витрати, як правило, вказуються в контракті, або входять у ціну матеріалів.

До накладних витрат належать *попередні і загальні витрати по проекту.* Це витрати, що не можуть бути прямо віднесені на операцію чи роботу.

Методи та засоби оцінки вартості:

1. Оцінка на основі аналогів. Оцінка на основі аналогів, або оцінка «зверху – вниз» означає використання фактичної вартості попередньої аналогічної роботи як оцінки вартості майбутньої роботи. Вона часто використовується для оцінки загальної вартості проекту, коли про нього є небагато детальної інформації (наприклад, на його ранніх фазах).

Оцінка на основі аналогів дешевша за інші методи. Вона найбільш надійна, коли (а) попередні проекти схожі не тільки за формою, а й за змістом, і коли (Ь) особи (група осіб), що виконують цю роботу, мають необхідний досвід.

2. Параметричне моделювання. Параметричне моделювання включає використання властивостей (параметрів) математичної моделі для прогнозу вартості проекту. Моделі можуть бути простими (при зведенні житлового будинку квадратний метр житлової площі коштуватиме певну суму грошей) або складними (одна модель вартості розробки програмного забезпечення використовує 13 різних змінних чинників, по кожному з яких є 5–7 значень).

Як вартість, так і точність параметричних моделей варіюється у великих межах. Найбільш імовірно надійними вони будуть, коли (а) інформація з архіву, що використовується для розробки моделі, була достатньо точною, (Ь) використовувані в моделі параметри є такими, що чітко вимірюються кількісно, і коли (с) модель працює однаково добре як для великого проекту, так і для малого.

3. Оцінка «знизу – вверх». Метод полягає в оцінці вартості окремих елементів робіт і подальшому підсумовуванні їх для отримання результату по проекту. Вартість і точність оцінки «знизу – вверх» залежать від розміру окремих елементів робіт: чим дрібніші елементи робіт, тим вищі вартість і точність.

4. Програмні засоби. Такі програмні засоби, як програмне забезпечення з управління проектами й електронні таблиці, широко використовуються для допомоги в оцінці вартості. Вони можуть спростити використання методів, описаних вище, і в такий спосіб сприяти прискоренню розгляду вартісних альтернатив.

Результатами оцінки вартості є:

1. Кошторис. Кошторис – це кількісна оцінка імовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для завершення робіт проекту. Вони можуть бути представлені сумарно або детально.

Вартості мають бути оцінені для всіх ресурсів, які використовуватимуться в проекті. Вартості включають (але не обмежуються): вартість трудових ресурсів, матеріалів, поставок і спеціальні види вартостей, такі як поправка на інфляцію чи бюджетний резерв.

Вартість загалом виражається в грошових одиницях (гривнях, доларах, франках, єнах тощо) для того, щоб спростити порівняння як всередині одного проекту, так і між різними проектами. Інші одиниці, такі як людино-години або людино-дні, можуть бути використані, якщо без їх застосування не можна буде правильно оцінити вартість проекту (наприклад, труднощі у відмінності ресурсів з різними вартостями). Інколи для оцінки можуть бути застосовані різні одиниці вимірювання – щоб вдосконалити контроль за управлінням.

Оцінка вартості може уточнюватись у процесі виконання проекту, для того щоб відобразити додаткові деталі. Для деяких прикладних сфер розроблені рекомендації відносно того, коли і з яким очікуваним ступенем точності мають виконуватися подібні удосконалення. Наприклад, компанія AACE International визначила таку послідовність з п'яти типів оцінки в будівельних проектах на стадії інжинірингу: порядок величин, концептуальна, підготовча, головна і контрольна.

2. Допоміжні деталі. Допоміжні деталі для оцінки вартості повинні включати:

– описання змісту роботи, що оцінюється. Це часто виконується з допомогою WBS-структури;

– документування основ для оцінки, тобто як вона виконується;

– документування всіх зроблених допущень.

– зазначення діапазону можливих результатів, наприклад: $10,000 ± $1,000 для того, щоб показати, що очікувана вартість елемента перебуває у проміжку між $9,000 і $ 11,000. Величина і тип додаткової детальної інформації варіюються залежно від прикладної сфери. Збереження навіть грубих прикидок може виявитися цінною інформацією для кращого розуміння того, як проводиться оцінка.

3. План управління вартістю. План управління вартістю вміщує описання, як краще управляти розбіжностями щодо вартості (наприклад, різні реакції на основні й на другорядні проблеми). План управління вартістю може бути формальний і неформальний,

детальний і широко окреслений, заснований на потребах зацікавлених осіб проекту. Він є допоміжним елементом загального плану проекту.

Задача *кошторисних розрахунків* – передбачити вартісні параметри проекту шляхом побудови його моделі. Якість і точність розрахунків залежить від:

– наявного часу;

– доступної інформації;

– використовуваного методу;

– досвіду і знань людей, відповідальних за розрахунки.

Інформація для розрахунків може бути в таких документах:

– даних про обсяги робіт;

– контрактах;

– специфікаціях;

– оцінці ризику і невизначеності проекту.

Якість розрахунків може бути поліпшена в ході виконання проекту, коли більш точна і деталізована інформація стає доступною, а саме:

Концептуальна оцінка слугує для первинного добору проектів. Концептуальна оцінка базується на обмеженому обсязі робіт і дає рівень точності 25 %. Якщо концептуальна оцінка виглядає багатообіцяючою, то виділяються додаткові кошти для здійснення розробки.

Оцінка доцільності може бути проведена без деталізації даних, якщо вона базується на інформації про попередні проекти-аналоги, з однаковим обсягом робіт, то точність може бути підвищена до 10 %.

Остаточна оцінка базується на значному обсязі даних, в тому числі містить розроблену схему робіт, деталізовані креслення і специфікації, прайс-листи торговців і огляди ділянок робіт. Ця оцінка дає рівень точності 5 %.

Калькулювання являє собою деталізовані розрахунки за проектом, що базуються на повній інформації, що містить такі пункти:

– зовнішній вигляд кінцевого продукту;

– схема робіт;

– список матеріалів;

– детальне планування;

– ціни субпідрядників і постачальників.

При калькулюванні може бути досягнутий рівень точності 1 %. Однак воно дороге і вимагає багато часу. Чим вища точність оцінки, тим вищі витрати на її проведення. Точність оцінки може бути обмежена розміром доходу компанії, а також часом, наявним на її проведення.

Різні фірми у різних проектах практикують цілий ряд підходів до визначення очікуваних витрат. Основні з них:

– складання кошторисів на роботи;

– співвідношення компонентів;

– індекси;

– економія на масштабах;

– параметри витрат;

– робітник/ день;

– ціноутворення.

Складання кошторисів на роботи – це процес планування за статтями витрат усіх витрат у процесі виконання роботи.

Етапи складання кошторисів:

(1) визначаються витрати на виконання роботи в людино-годинах у день;

(2) ресурси розподіляються по роботах;

(3) визначається тривалість роботи з рівняння:

Тривалість роботи = Обсяг робіт у людино-годинах.

Витрати в людино-годинах у день

Кошторисна оцінка робіт забезпечує:

– оцінку витрат для всіх пакетів робіт;

– оцінку виконання робіт;

– визначення прибутків і збитків після завершення робіт.

Оцінка зі співвідношення компонентів використовується, коли структура робіт однакова в різних проектах. Таким чином, витрати нового проекту можуть бути виражені в процентному співвідношенні до вартості попереднього проекту чи його робіт.

Індекси інфляції. Витрати проекту будуть змінюватися через вплив інфляції. Тому поточний проект може бути зрівняний із

проектом завершеним кілька років тому тільки за допомогою спеціальних індексів. Основна проблема полягає в тім, що ціни на різні товари змінюються по різному. Ця проблема може бути вирішена шляхом підрозділу проекту на складові його витрат (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Облік інфляції

	2007 р., грн	**Рівень інфляції 2008 р.**	**Нова ціна 2008 р.**	**Рівень інфляції 2009 р.**	**Нова ціна 2009 р.**
Зарплата Матеріали	50 000 40 000	10 % 15 %	55 000 46 000	8 % 5 %	59 400 48 300
Усього	90 000	12,2 %	101 000	6,6 %	107 700

Економія на масштабах співвідносить однакові види робіт різних обсягів. Якщо обсяг робіт у два рази більше попередньої, то витрати на неї не будуть подвоєні з таких причин:

– неподільність непрямих постійних витрат;

– спеціалізація;

– технічний аспект (зменшення витрат на одиницю продукції, використовуючи технічні особливості виробництва);

– ефект масштабу.

З іншого боку, коли організаційна структура стає великою і бюрократичною, спостерігаються втрати на масштабах.

Формат оцінки. Зведена оцінка складається в комбінуванні з різних джерел даних, оброблених за стандартною схемою. Табл. 7.3 показує стандартний формат такої оцінки.

Вартість, ціна і прибуток. Вартість (cost) – це сума, за якої ви купуєте продукт, а *ціна (price)* – сума, за якої свій продукт продаєте. Тому можна говорити: *продажна ціна і вартість покупки.*

Існують такі види розрахунку ціни:

– за повною вартістю із зазначенням у ціні всіх прямих і непрямих витрат;

– з урахуванням нормативу накладних витрат як відсотка від заробітної плати чи від усіх прямих витрат;

– з урахуванням *надбавки* на покриття постійних накладних витрат і утворення прибутку;

– за граничними витратами, коли постійні витрати не включаються в проект, але надходять на бюджет фірми.

Прибуток. Рівень прибутку залежить від ситуації в економіці, стану ринку і рівня ризику. Виділяють такі види прибутку:

– *нормальний* – це сума перевищення доходу над витратами, що вимагає інвестор за деякий період часу, щоб одержати мінімальний дохід на інвестицію. На практиці цей мінімальний дохід повинен бути вище, ніж банківський відсоток;

– *надприбуток* – сума, що перевищує нормальний прибуток;

– *прибуток нижче нормального*.

Таблиця 7.3

Зведена оцінка витрат

Номер роботи	**Опис**	**Зарплата**	**Матеріали**	**Інші**	**Усього**
1		10	20	30	60
2		10	15	20	45
Усього		20	35	50	105

У деяких ситуація доцільно йти на низький прибуток:

– фірма хоче зберегти працівників, незважаючи на період економічного спаду;

– при виході на нові ринки, використовуючи проект для одержання досвіду;

– довіряючи замовнику в попередньому невеликому контракті, сподіваючись одержати великий контракт у майбутньому;

– у престижних проектах.

Прибуток повинен співвідноситися з рівнем ризику і невизначеності: чим більший ризик, тим більший прибуток.

У більшості країн проведення проекту доручається фірмі на *тендерних торгах*. Тому для фірми-учасника тендера існує проблема у призначенні ціни. Якщо ціна буде завищена, то фірма навряд чи виграє проект; а якщо занижена – то недоодержить прибуток.

Непередбачені обставини, що обов'язково повинні враховуватися при визначенні ціни, містять таке:

– помилки в оцінках через неповне визначення обсягу робіт;

– додаткові витрати через помилки у проектуванні і при проведенні робіт;

– повторення роботи через неправильний підбір матеріалів і компонентів;

– простої через зриви постачання і погодні умови;

– втрати при виробництві через страйки, дефіцит робочої сили і плинність кадрів;

– недостатній рівень підготовки персоналу.

Розмір непередбачених обставин залежить від типу проекту, компетенції фірми, рівня ризику і невизначеності.

Ескалація. Цей термін вживається в міжнародній торгівлі і виробництві для позначення збільшення ціни контракту, пов'язаного з процесом інфляції. Насамперед інфляція впливає на заробітну плату, матеріали, транспорт, послуги і розрахунки в іноземній валюті.

Деякі методи дозволяють передбачити майбутню ситуацію. Найбільш популярний метод *екстраполяції.*

Вплив інфляції може бути визначений як *ризик.* Підрядник приймає на себе ризик у розмірі фіксованої ціни тендера, у той час як клієнт приймає на себе ризик інфляції. Механізм зміни ціни:

1. Клієнт і підрядчик погоджують індекс цін.

2. Підрядчик пропонує ціну контракту за «сьогоднішніми цінами».

3. Подальші зміни ціни відбуваються відповідно до публікованих індексів.

Іноземна валюта. Курси валют можуть змінюватися в ході реалізації проекту. Для обліку впливу зміни курсів валют необхідно визначити:

– потреби в іноземній валюті;

– перспективи зміни валютних курсів.

У випадку підвищення курсу вашої валюти варто відкладати термін платежу з імпорту. У випадку зниження курсу валюти рекомендується:

– купити форвардний контракт;

– купити іноземну валюту якомога швидше;

– перекласти на клієнта платежі з імпорту;

– купити комплектуючі на внутрішньому ринку.

Оцінка часу. Для одержання неспотвореної інформації про вартість проекту важливо правильно визначити тривалість робіт. Найкраще робити це на основі даних попередніх проектів. Якщо такої можливості немає, необхідно проконсультуватися у осіб, які безпосередньо виконують цю операцію. Етапи оцінки часу:

– установити мету кожної роботи наскільки точно це можливо, використовуючи документи й обговорення;

– установити орієнтовані дати початків чи закінчень робіт або ключових подій проекту.

– установити тривалості робіт, визначивши ступінь точності цих оцінок.

Якщо тривалість із прийнятною точністю визначити неможливо, розділити роботи на складові частини, що піддаються більш точній оцінці. Особливо це стосується критичних (після побудови графіків) робіт.

Зібрати додаткову інформацію про тривалість критичних робіт.

Аналіз чутливості – один з останніх кроків оцінки проекту. Він дозволяє оцінити вплив зміни будь-якого кількісного параметра на проект, а також з'ясувати, які параметри мають найбільший вплив.

Приклад аналізу чутливості можна бачити в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Аналіз чутливості

	Витрати	**Зміна**	**Нові витрати**	**Відсоток збільшення вартості проекту**
Зарплата Матеріали	80 20	+ 10 % –	88 20	
Усього	100		108	8 %
Зарплата Матеріали	80 20	– + 10 %	80 22	
Усього	100		102	2 %

Типи контрактів. Критерієм класифікації контрактів є спосіб їхньої оплати.

Контракт з фіксованим прибутком. Це найбільш гнучкий тип контракту. Усі прямі витрати оплачуються клієнтом, а також обговорений прибуток підряднику. Використовується звичайно на початку робіт із проекту, коли існує імовірність значних змін. Надалі тип контракту може змінюватися.

Контракт із фіксованою ціною. Підрядник надає клієнту фіксовану ціну проекту, яка містить усі витрати, пов'язані з оплатою праці, матеріалами, устаткуванням, інфляцією і ризиками. Потім підрядчик надає клієнту повний обсяг робіт, і після цього відбувається підписання контракту. Підготовка документації коштує від 1 до 3 % від контрактної ціни.

Контракт із використанням цін за одиницю продукції. Цей тип контракту полягає на основі обговорених ставок оплати специфічних робіт. Такий контракт прийнятний для проектів, де клієнт не може надати досить інформації для складання контракту з фіксованою ціною.

Контракт під ключ. У цьому типі контракту підрядчик несе відповідальність за весь проект, починаючи від стадії розробки і закінчуючи здачею об'єкта.

Контракт на професійне управління проектом. При такому контракті команда менеджерів проекту служить доповненням до управлінської структури замовника. Перевага – спеціалізація і досвід минулих проектів.

7.3. Формування грошових потоків проекту

Для зображення витрат ресурсів використовують дискретні і неперервні графіки з поточними і кумулятивними (якщо ресурси підсумовуються у грошовому виразі) значеннями.

Грошові витрати являють собою плату за ресурси, які використовуються у певні періоди. Кожен ресурс має свою інтенсивність використання. Очевидно, витрати залежать від обсягу, цін та часу – як параметрів ресурсів.

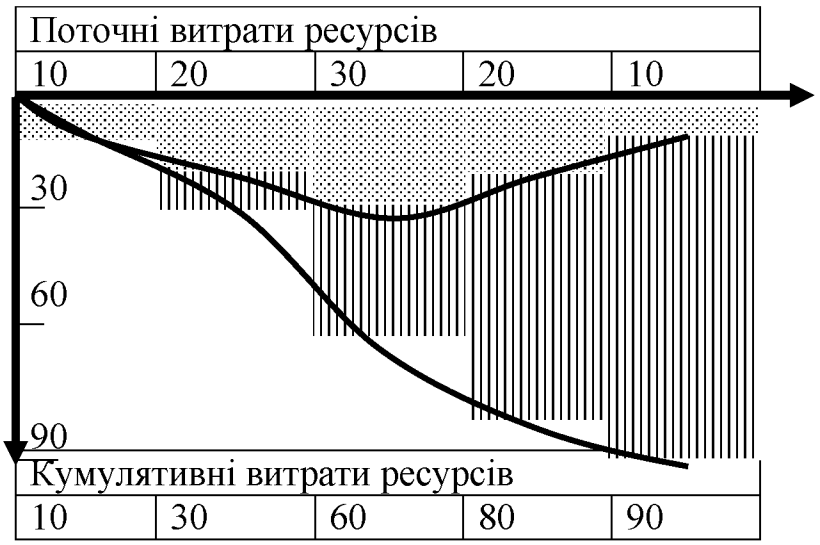


Рис. 7.3. Дискретні витрати і неперервний графік

Знаючи, таким чином, графік споживання ресурсів, можна побудувати поточні і кумулятивні графіки грошових потоків.

Ключові слова і терміни

Діаграма Гантта, методи та засоби оцінки вартості, кошторис, кошторисні розрахунки, калькулювання, дискретні витрати.

Питання для самоконтролю знань

1. Календарні графіки робіт.
2. Наближені оцінки проекту.
3. Профілі чистого грошового потоку.
4. Фактор часу в грошових потоках.
5. Дисконтування.
6. Модель кумулятивної побудови.
7. Оцінка проектів на основі дисконтованих грошових потоків.
8. Індекс прибутковості.

Список використаних джерел

1. Мазур И. И. Управление проектами. учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Омега-Л, 2009. – 960 с.

2. Разумов В. А. Проектный менеджмент / В. А. Разумов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

3. Рожков В. Н. Проектный менеджмент/ В. Н. Рожков. – М. : Форум, 2012. – 336 с.

4. Романова М. В. Управление проектами / М. В. Романова. – Москва : Форум, 2009. – 256 с.

5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – 5-е изд. – PA : PMI, 2013. – 586 с.

6. Светлов Н. М. Информационные технологии управления проектами / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 232 с.

ТЕМА 8
КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРОЕКТІВ

8.1. Наближені оцінки проектів

Наближені (укрупнені) оцінки проектів використовуються, як правило, на етапі ідентифікації проекту (передпроектних досліджень, розробки ідеї/концепції проекту).

Прибуток проекту – кумулятивний прибуток чистого грошового потоку в точці завершення проекту.

Дохідність проекту – співвідношення доходів і витрат.

Прибутковість проекту – відношення середньорічного прибутку проекту до витрат на проект (вартості проекту, потреби в інвестиціях) у відсотках.

Очевидно, що прибуток і прибутковість залежать від горизонту проекту – тривалості грошового потоку або інвестиційного циклу, циклу управління інвестиційним проектом. Ці показники залежать також від профілю грошових потоків, що зумовлено специфікою проекту (рис. 5.1).

Термін окупності (інвестицій) *проекту* Payback Period (PP) – тривалість негативної частини чистого кумулятивного грошового потоку (від початку (витрат) проекту до точки окупності). Термін окупності (PP) проекту розраховується прямим підрахунком числа кварталів або років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним методом. Цей показник важливий для визначення терміну позики або повернення інвестованих коштів.

Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди лише згодом.

У попередній оцінці інвестиційних проектів критерій може використовуватися двояко:

– проект приймається, якщо окупність має місце;

– проект приймається тільки тоді, коли термін окупності не перевищує встановленого ліміту.

У методі розрахунку терміну окупності є два основних недоліки.

По-перше, він не бере до уваги надходження, що виникають після завершення терміну окупності. Цей недолік відображає короткотермінову орієнтацію методу. Тому використання критерію терміну окупності як інструменту для прийняття рішень нехтує тими проектами, які розраховані на тривалий термін окупності і приймає ті, що забезпечують швидке повернення вкладених ресурсів. Навіть якщо вони будуть незначними і недовготривалими.

Другим важливим недоліком аналізу терміну окупності є те, що він ігнорує часовий аспект вартості грошей.

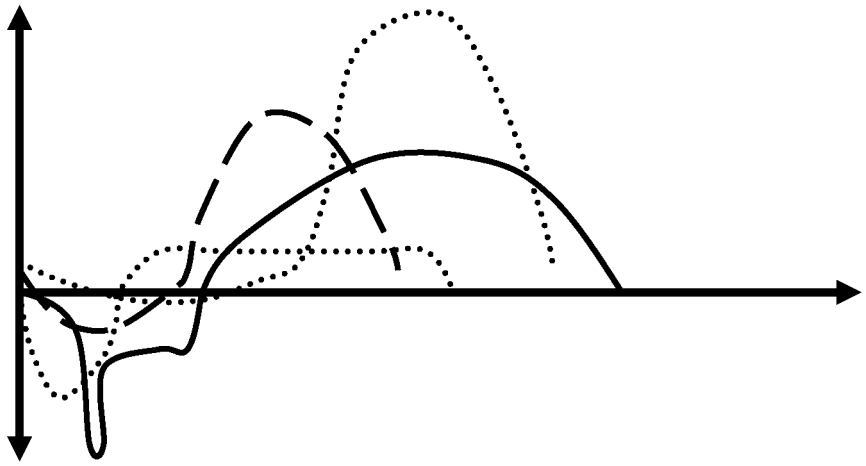


Рис. 8.1. Профілі чистого грошового потоку

Без урахування вартості грошей у часі справедливим є твердження, що інвестиційний цикл повинен тривати, поки має місце позитивний грошовий потік і прибуток проекту.

Приклад

Рік	Витрати проекту, тис. грн	Доходи проекту, тис. грн	Чистий грошовий потік (календарний)	Кумулятивний грошовий потік
1	-300	0	-300	-300
2	-300	5	-295	-595
3	-30	250	220	-375
4	-30	500	470	95
5	-30	500	470	565
Разом	-690	1255		

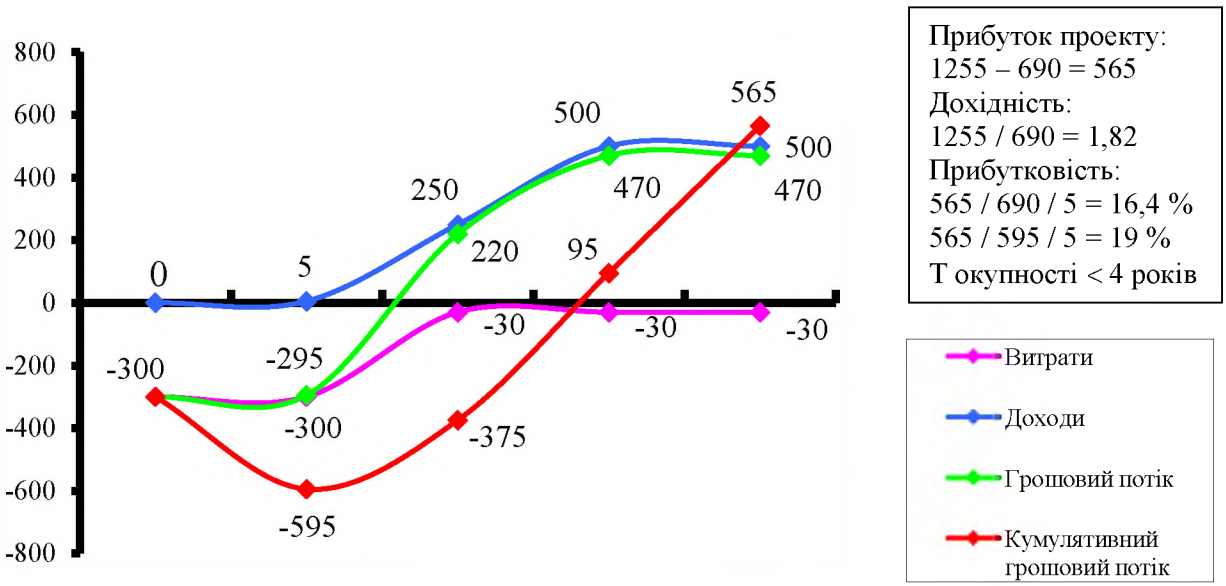


Рис. 8.2. Приклад 1

8.2. Фактор часу у грошових потоках

Визначити ефективність проекту – означає показати розмір прибутку, прибутковості проекту і визначити строки повернення капіталу. При цьому слід враховувати фактор «час–гроші».

Якщо припустити, що потенційний інвестор вирішив не ризикувати із вкладенням коштів у проект, а розмістити 100 000 грн у банк під 5 % річних, яку суму він буде мати на своєму рахунку через 3 роки?

Для такого підрахунку існують таблиці оцінки майбутньої вартості одиниці грошового потоку. У таких таблицях при розрахунку майбутньої вартості використовується формула нарахування складного відсотка:

$$FV_n = PV \cdot (1+r)^n,$$

де FV_n (Future value) – майбутня вартість в n-му році;

PV (Present Value) – поточна сума грошей;

r (rate) – відсоткова ставка;

n – період часу в роках.

Відповідно через 3 роки під 5 % річних вклад на суму 100 000 грн перетвориться у:

$FV_3 = 100\,000\,(1 + 0{,}05)^3 = 1\,00\,000 \times 1{,}15763 = 115\,763$ грн.

Таким чином, не ризикуючи нічим, потенційний інвестор отримує дохід на суму 15 763 грн. Якщо ж інвестор вкладатиме гроші у проект, він буде ризикувати, і тому його може влаштовувати тільки той проект, який забезпечить повернення капіталу на суму, що перевищує банківську ставку.

Крім того, часто для реалізації проекту береться кредит, а отже прибутковість проекту має перекрити вартість залучених коштів.

Разом з тим справедливе і зворотне твердження: майбутні вигоди сьогодні мають меншу вартість. Процес підрахунку теперішньої поточної вартості майбутніх платежів або надходжень називається *дисконтуванням*. Таким чином, дисконтуванням є процес, протилежний нарахуванню складного відсотка.

Формула дисконтування має такий вигляд:

$$PV = \frac{FV}{(1+d)^n},$$

де PV (present value) – теперішня вартість;

FV – величина майбутнього грошового потоку;

d (discount rate) – відсоткова ставка (ставка дисконту), який приймається інвестором;

n – період часу в роках.

Відповідно, якщо інвестор визначив ставку дисконту у 20 % і знайшов відповідний за ефективністю проект, дохід якого через три роки становить 115 763 грн, то теперішня вартість його вкладення повинна складати:

$$PV = \frac{115763}{(1+0,2)^3} = \frac{115763}{1,728} = 66992 \text{ грн.}$$

Отже, за три роки у випадку розміщення коштів на депозит під 5 %, вкладаючи 100 000, отримуємо 15 763 прибутку; у випадку ж інвестицій у проект із прибутковістю 20 %, вкладаючи 66 992, отримаємо 115 763 – 66 992 = 48 771 грн прибутку.

Економічний зміст ставки дисконту, а також її розмір є досить складними питаннями. У будь-якому випадку треба розуміти, що ставка дисконту є плановим параметром при розрахунку майбутнього проекту.

Щоб визначитися із дисконтом, потрібно визначити потреби у фінансуванні проекту, джерела коштів, оцінити вартість капіталу, здійснити прогноз грошових потоків і ефективності проекту (його ризикованості).

Усі джерела фінансових ресурсів проекту можна представити у вигляді такої послідовності:

– власні фінансові ресурси;

– позикові кошти;

– залучені кошти, одержувані від продажу акцій тощо;

– кошти позабюджетних фондів;

– кошти державного та місцевого бюджетів;

– кошти інвесторів.

Усі надані в розпорядження інвестиційного проекту кошти мають вартість, тобто за використання всіх фінансових ресурсів треба платити.

Мінімальна вартість власних ресурсів є «заробіток» акціонерів від альтернативного способу вкладення коштів. Мобілізовані кошти підприємства мають вартість втраченої прибутковості. Банківський кредит, облігації і позички юридичних осіб мають свою вартість.

Вибір загальної ставки у проекті здійснюється як розрахунок середньозваженої величини капіталів.

У розрахунках існує можливість використання процентних ставок двох видів: реальна (із врахуванням інфляції); поточна або номінальна (без врахування інфляції).

Вибір ставки дисконту розрізняється у приватному й суспільному секторах, де замість комерційної ставки використовується альтернативна суспільна ставка, у ролі якої виступає 10 % ставка. Крім того, при визначенні ставки дисконту варто враховувати невизначеність і ризик майбутнього.

У тому випадку, якщо підприємство припускає реалізацію декількох проектів *(мультипроекта),* необхідно врахувати їхній взаємний вплив й оцінити кількісно вплив першочергових проектів на активи для того, щоб цілеспрямовано використати отриманий капітал у проектах другої черги.

Ставка дисконту встановлюється за допомогою використання однієї з двох найбільш поширених моделей її визначення:

– модель капітальних активів;

– модель кумулятивної побудови.

Модель капітальних активів ґрунтується на використанні формули:

$$R = R_a + b \cdot (R_m - R_t),$$

де R – очікувана інвестором ставка доходу на свій капітал;

R_a – безпечна ставка вкладання;

R_m – середньоринкова ставка доходу;

b – коефіцієнт ризикованості вкладень;

$R_m - R_t$ – ринкова премія.

Модель кумулятивної побудови полягає в сумуванні безризикової ставки з преміями за усі види ризиків, що притаманні цьому проекту.

Сьогодні на Україні ставку дисконту визначити з достатнім ступенем надійності майже неможливо, якщо оперувати тільки фінансово-економічними показниками. Необхідно брати до уваги також всі обставини, що пов'язані з проектом. Провідні світові фінансові інститути рекомендують обирати ставку дисконту не нижче ніж 15–20 %.

8.3. Оцінка проектів на основі дисконтованих грошових потоків

Дохідність – дисконтоване співвідношення «доходи/витрати». Основні вимоги методу такі:

– якщо співвідношення «доходи/витрати» більше за 1, то проект є прийнятним при обраній ставці дисконту;

– якщо співвідношення «доходи/витрати» менше за 1, то проект є неприйнятним при обраній ставці дисконту.

Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) – є відношенням суми дисконтованих ефектів (різниця доходів і поточних витрат) до величини інвестицій

$$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+d)},$$

де *Bt* – доходи проекту у періоді t;

Ct – операційні витрати на проект у періоді t;

d – ставка дисконту;

n – тривалість проекту;

K – сума інвестованого капіталу.

Індекс прибутковості є одним із показників, на основі якого проводять порівняння різних проектів і приймають рішення про фінансування. Індекси прибутковості характеризують відносну віддачу вкладених у проект коштів. При оцінці ефективності використовують: 1) відношення дисконтованого грошового потоку на дохідній фазі до грошового потоку на витратній фазі із урахуванням капітальних і операційних витрат проекту; 2) тільки капіталовкладень, здійснених до введення підприємства експлуатацію (відповідні показники будуть мати різні значення).

Індекси прибутковості перевищують 1, якщо для цього потоку NPV позитивний.

Питання про реалізацію проекту розглядається при значеннях індексів > 1, у противному випадку проект збитковий. Критерій характеризує дохід на одиницю витрат і використовується, коли необхідно впорядкувати незалежні проекти для формування оптимального портфеля у випадку обмеженості загального обсягу інвестицій.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) – те ж, що і PP, але по дисконтованому чистому грошовому потоку.

Розрахунок чистої теперішньої вартості (чистого дисконтованого доходу) – NPV (Net Present Value). Чисту теперішню вартість можна визначити як чистий прибуток, який планується отримати після впровадження проекту. При цьому доходи і витрати повинні бути розраховані за теперішньою їхньої вартістю при обраній ставці дисконту.

$$NPV = F - C,$$

де *F* – теперішня вартість майбутніх грошових надходжень від проекту при обраній ставці дисконту;

C – теперішня вартість витрат.

У розгорнутому вигляді:

$$NPV_n = \frac{F_1}{1+d} + \frac{F_2}{(1+d)^2} + \ldots + \frac{F_n}{(1+d)^n} - \frac{C_1}{1+d} - \frac{C_2}{(1+d)^2} \ldots - \frac{C_n}{(1+d)^n} = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{F_i - C_i}{(1+d)^i} \right),$$

де n – порядковий номер року, для якого розраховується NPV (при цьому рік початку проекту вважається першим);

d – ставка дисконту.

Прийнятний проект – це проект, який при обраній ставці дисконту дає позитивне значення NPV.

Операційні витрати (operating expenses) – включають витрати на здійснення повсякденних операцій компанії, таких як заробітна плата, витрати на матеріали, технічне обслуговування, ремонтні роботи, рекламу тощо.

Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Крім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумування NPV його окремих підпроектів. Це досить важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій при аналізі інвестиційного проекту.

Основна вада NPV полягає в тому, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на строк життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

Правила роботи з критерієм чистої теперішньої вартості такі: проекти приймаються тільки тоді, коли NPV більша нуля; за наявності бюджетних обмежень обирається такий проект, який максимізує NPV.

При виборі взаємовиключних проектів за умов відсутності бюджетних обмежень обирається проект з максимальною NPV.

Однак при застосуванні NPV виникають і труднощі: складно визначити NPV у проектах, до яких входять дрібніші проекти; при порівнянні проектів різної тривалості за NPV необхідне використання спеціальних процедур приведення строків до порівнюваного періоду.

NPV тісно пов'язаний з PI. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і навпаки. Якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 – неефективний.

Розрахунок внутрішньої ставки дохідності (IRR – Internal Rate of Return) показує, при якій ставці дисконту забезпечується рівність вигод і витрат. При цьому враховується, що інвестор не наполягає на чітко визначеній ставці дисконту, але має намір визначитися після знаходження того розміру дисконту, при якому чиста теперішня вартість (NPV) дорівнювала б нулю і, відповідно, дисконтоване співвідношення «доходи/витрати» дорівнювало б 1.

Таким чином, розрахунок внутрішньої ставки дохідності проекту спрямований на знаходження тієї ставки дисконту, яку проект забезпечує при заданих масштабах витрат і обсягах реалізації. Значення внутрішнього коефіцієнта рентабельності, за якого проект можна вважати привабливим, повинне перевищувати умовну вартість капіталу інвестора, наприклад, ставку за довгостроковими кредитами банків. Зазвичай мінімальне значення внутрішнього коефіцієнта рентабельності приймається більш високим, ніж вартість капіталу, на деяку величину з урахуванням ризику проекту.

Якщо значення IRR проекту для приватних інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку дисконту, і більше за IRR альтернативних проектів з урахуванням ступеня ризику, то проект може бути рекомендований для фінансування.

Для того, щоб визначити внутрішню ставку дохідності проекту, необхідно розв'язати рівняння:

$$NPV_n = 0, \text{ тобто } \sum_{i=1}^{n} \frac{F_i - C_i}{(1+d)^i} = 0.$$

Внутрішня ставка дохідності – це така ставка дисконту, яка дає нульове (або таке, що є найближчим до нульового) значення NPV. Строго кажучи, оскільки NPV обчислюється для *n*-го періоду (наприклад року), параметр часу в цій формулі теж може бути змінною величиною, яку необхідно знайти.

Але, як правило, задача полягає у знаходженні IRR для кінця певного року (наприклад, для кінця 4-го року впровадження проекту). При цьому вхідними параметрами для розрахунку є прогнозні (очікувані) значення вигод F і витрат C для майбутніх років.

Хоча для визначення IRR і існують методи наближеного обчислення, простішим і часто ефективнішим є метод простого перебору значень.

Для наведеного прикладу IRR = 28,3 %. Це означає, що на кінець 5-го року впровадження проекту його чиста теперішня вартість при ставці дисконту 28,3 % становитиме 0 грн і при збереженні існуючої тенденції доходів і витрат проекту зростатиме у подальші періоди. Якщо ж аналізувати результат моделювання на кінець 5-го року, то можна зробити як мінімум два висновки:

1) будь-яке підвищення ставки дисконту (понад 28,3 %) не призведе до покриття суми інвестицій;

2) зниження ставки дисконту забезпечить позитивне значення чистої теперішньої вартості.

Істотна різниця NPV та IRR полягає в тому, що використання IRR завжди веде до використання одного й того самого проекту, натомість вибір за NPV залежить від вибраної ставки дисконту. Вибір проектів за NPV правильний настільки, наскільки правильно обрано ставку дисконту.

При застосуванні IRR виникають такі труднощі: неможливо дати однозначну оцінку IRR проектів, у яких зміна знаку NPV відбувається більше одного разу; при аналізі проектів різного масштабу IRR не завжди узгоджується з NPV.

Застосування IRR неможливе для вибору альтернативних проектів відмінного масштабу, різної тривалості та неоднакових часових проміжків.

Строк окупності з урахуванням дисконтування – тривалість від початкового моменту до моменту окупності, тобто час, після якого NPV стає й надалі залишається позитивним. Критерій не враховує доходів таких періодів, що виходять за межу строку окупності, але дозволяє давати оцінки, хоча й грубі, про ризикованість проекту.

Потреба у фінансуванні з урахуванням дисконту – максимальне значення негативного кумулятивного дисконтованого чистого грошового потоку.

Основний недолік NPV той, що він не може дати інформацію про «резерв безпеки проекту» (при помилці в прогнозі грошового

потоку наскільки велика ймовірність того, що проект виявиться збитковим). IRR та індекси дають таку інформацію. За інших рівних умов, чим більше NPV порівняно із інвестованим капіталом, тим більше «резерв безпеки проекту».

Потреба в додатковому фінансуванні з урахуванням дисконту (ПДФ) максимальне значення абсолютної величини негативного кумулятивного дисконтованого чистого грошового потоку від інвестиційної й операційної діяльності. Величина ПДФ показує мінімальний дисконтований обсяг зовнішнього фінансування проекту, необхідний для забезпечення його фінансової реалізації.

Приклад. Розглянемо попередній приклад при ставці дисконту 20 %.

Із наведеного розрахунку можна зробити висновок, що цей проект є цілком прийнятним.

Рік	Витрати проекту, грн	Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість витрат, грн	Доходи проекту, грн	Теперішня вартість вигод, грн	Грошовий потік
1	300 000	0,833	250 000	0	0	-250 000
2	300 000	0,694	208 333	5000	3 472	-204861
3	30 000	0,579	17 361	250000	144 676	127315
4	30 000	0,482	14 468	500000	241 127	226659
5	30 000	0,402	12 056	500000	200 939	188883
Разом			502 218		590 213	

Дохідність (доходи/витрати)	590 213 / 502 218 = 1,175
Індекси прибутковості (PI)	$\frac{(127315+226659+188883)}{(250\,000+204861)} = 1{,}19$ $\frac{(127315+226659+188883)}{(250000+208333)} = 1{,}18$
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	< 5 років
Чиста теперішня вартість (NPV)	87 995
Внутрішня ставка дохідності (IRR)	28,3 %
Потреба в інвестиціях	454 861

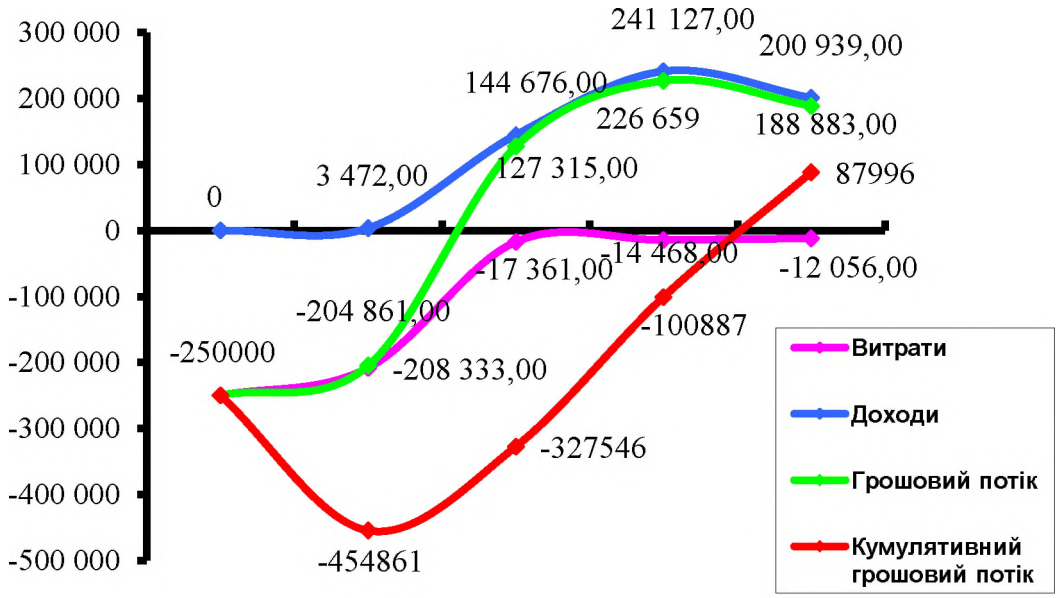


Рис. 8.2. Приклад 2

Бувають проекти, витратна частина яких піддається грошовій оцінці, а дохідна – дуже приблизно, або – ні. Зазвичай це соціальні проекти.

Основними видами соціальних результатів проекту, що підлягають відбиттю в розрахунках ефективності стосовно одиниці витрат, є:

– зміна кількості робочих місць;

– поліпшення житлових і культурно-побутових умов;

– зміна умов праці;

– зміна структури виробничого персоналу;

– зміна надійності постачання населення регіонів або населених пунктів окремими видами товарів;

– зміна показників здоров'я населення;

– економія вільного часу населення.

8.4. Ефективність проекту для його учасників

Ефективність участі у проекті визначається з метою перевірки зацікавленості в ньому всіх його учасників1; вона містить:

– ефективність участі підприємств у проекті;

---

[1] За матеріалами Д. Ю. Мамотенко.

– ефективність інвестування в акції підприємства;

– ефективність участі у проекті структур вищого рівня;

– бюджетну ефективність інвестиційного проекту (ефективність участі держави у проекті з погляду витрат і доходів бюджетів усіх рівнів).

Розглянемо на практиці постановки задач, які зустрічаються найчастіше:

1) розрахунок ефективності проекту загалом;

2) розрахунок NPV та інших показників ефективності проекту при його реалізації конкретним підприємством;

3) постановка задачі оцінки ефективності участі у проекті акціонера фірми;

4) постановка задачі оцінки ефективності участі у проекті кредитора.

Так, *розрахунок ефективності проекту загалом* здійснюється для умовної проектної компанії на момент початку реалізації проекту. Вихідний баланс фірми приймається рівним нулю, джерела фінансування проекту не враховуються. Надходження й відпливи коштів, що належать до фінансової діяльності (одержання й повернення кредитів, виплата дивідендів, продаж акцій та ін.), не враховуються, крім лізингових платежів.

Існують різні види грошових потоків:

Загальний грошовий потік (gross cash flow – GCF), який складається з чистого прибутку та негрошових витрат (амортизація, резерви за сумнівними боргами) мінус негрошові доходи (переоцінка валютних активів).

Чистий операційний грошовий потік (net operating cash flow – NOCF), який складається із загального грошового потоку – GCF та ΔNWC (net working capital) – зміна чистого оборотного капіталу за розглянутий період, інтервал часу. ΔNWC дорівнює приросту поточних зобов'язань мінус приріст поточних активів.

Вільний грошовий потік (free cash flow – FCF), який складається з NOCF та ΔInv – зміна інвестицій у позаоборотні активи, що дорівнює притоку коштів від продажу позаоборотних активів за мінусом відпливу коштів, пов'язаних із придбанням позаоборотних активів. Потік FCF характеризує кошти, якими розташовують

всі постачальники фінансових ресурсів для підприємства, як акціонери, так і кредитори. Цей потік характеризує ринкову вартість підприємства.

Залишковий грошовий потік (residual cash flow – CFr) або грошовий потік до акціонерів (cash flow to equity – FCFE) складається з FCF та ΔFR (зміна коштів від фінансової діяльності, тобто різниця між припливом коштів від акціонерів і кредиторів і відпливом при поверненні позикових коштів та сплаті відсотків за користування ними). Потік FCFE характеризує залишок коштів у розпорядженні акціонерів після розрахунків із кредиторами й показує ринкову вартість акціонерного капіталу підприємства. Потік FCFE, що ділиться на кількість акцій підприємства, що перебувають в обігу, характеризує ринкову ціну акції.

Тобто отримаємо залежність:

$GCF + \Delta NWC = NOCF$

$NOCF + \Delta Inv = FCF$

$FCF + \Delta FR = FCFE = CFr$

При оцінці ефективності проекту загалом повинен розраховуватися грошовий потік, яким користуватимуться всі постачальники фінансових ресурсів для проекту, тобто FCF.

Ставка дисконтування приймається не нижчою за показник ROA (рентабельність активів) діючих підприємств у тій самій галузі й з тим самим типом продукції та не вище значень, одержуваних за моделлю CAPM (модель оцінки капітальних активів).

При розрахунку показників ефективності проекту для конкретного підприємства варто враховувати таке.

Залежно від підприємства реалізація проекту можлива двома способами.

1. Діючим підприємством, що випускає різні види продукції. Вихідний баланс підприємства відображає структуру й вартість власних і позикових коштів підприємства, виражену в показнику WACC (середньозважена вартість капіталу). Тоді NPV проекту = NPV підприємства із проектом – NPV підприємства без проекту.

Розрахунки потоків для визначення NPV можуть проводитися:

а) без обліку джерел додаткового фінансування, які будуть потрібні для реалізації проекту:

– розраховується FCF з урахуванням повернення отриманих раніше позикових коштів і відсотків за ними;

– як ставка дисконтування використовується показник WACC підприємства (тому що реалізація проекту не повинна приводити до зростання вартості капіталу компанії).

Показник NPV, що розраховується, за суттю відображає оцінку ринкової вартості бізнесу підприємства (із проектом і без нього).

б) з урахуванням додаткових джерел фінансування, необхідних для реалізації проекту:

– до складових потоку FCF додаються одержувані підприємством у прогнозний період додаткові власні й позикові кошти, і віднімається повернення позикових коштів і плата за їхнє використання. Цей потік характеризуватиме грошовий потік, що залишається в розпорядженні акціонерів;

– ставка дисконтування повинна бути не нижчою за досягнутий рівень ROE підприємства.

Показник NPV, що розраховується, відображає ринкову вартість акціонерного капіталу підприємства.

2. Реалізація проекту за схемою проектного фінансування зі створенням спеціальної проектної компанії Special Purpose Vehicle (SPV), засновниками якої можуть бути різні зацікавлені у проекті організації й підприємства:

а) розрахунки на етапі створення проектної компанії.

Без обліку джерел фінансування:

– початковий баланс нульовий;

– грошовий потік – FCF;

– ставка дисконтування та сама, що й при розрахунку ефективності проекту загалом.

Показник NPV, що розраховується, відображає вартість проекту (бізнесу, пов'язаного з його реалізацією).

З урахуванням джерел фінансування:

– початковий баланс нульовий;

– грошовий потік – FCFE;

– ставка дисконтування не нижча за досягнутий рівень ROE підприємств тієї самої галузі.

Показник NPV, що розраховується, відображає вартість акціонерного капіталу проектної компанії.

б) проект Т років реалізується проектною компанією (на момент проведення розрахунків баланс проектної компанії відображає її активи й пасиви та враховує особливості всіх джерел фінансування, використаних за Т років).

Без обліку джерел додаткового фінансування:

– грошовий потік не враховує надходження й повернення додаткових позикових ресурсів та їхню платність (FCF);

– ставка дисконтування використовується WACC підприємства.

Розрахунок NPV відображає вартість бізнесу проектної компанії без обліку додаткового фінансування.

З урахуванням джерел додаткового фінансування:

– грошовий потік враховує надходження й повернення як існуючих на момент Т, так і додаткових позикових ресурсів і їхню платність (FCFE);

– ставка дисконтування не нижча за досягнутий рівень ROE галузі.

Розрахунок NPV відображає вартість акціонерного капіталу проектної компанії з обліком додаткового фінансування.

При оцінці ефективності участі у проекті *акціонера фірми:*

1) оцінюється ринкова вартість акціонерного капіталу компанії, що реалізує проект, і вартість однієї акції;

2) враховується розмір пакета акцій, що належать акціонерові;

3) різниця між розрахунковою ринковою ціною пакета й витратами на його придбання характеризує потенційний дохід акціонера (відношення доходу до витрат на придбання пакета дає змогу визначити рентабельність інвестицій в акції).

Доцільність *кредитування банком підприємства*, що реалізує проект, визначається позитивною величиною NPV потоку, у якому відпливами є кошти, надані банком за кредитною лінією

(або кредитом), а притоками – повернення кредитних ресурсів разом з відсотками.

8.5. Фінансова, економічна і бюджетна ефективність проектів

Отже, фінансова ефективність передбачає визначення фінансових результатів реалізації проекту для підприємств-учасників. При цьому інші наслідки впровадження проекту не враховуються.

Економічна ефективність інвестиційного проекту – це різниця між результатами і витратами за межами безпосередніх учасників проекту. Економічна оцінка характеризує ефективність проекту для народного господарства в цілому або для галузі, групи підприємств, регіону тощо.

Бюджетна ефективність віддзеркалює фінансові наслідки для різних рівнів бюджетів, тобто очікувані співвідношення видатків, податків та зборів. Показником бюджетної ефективності впровадження проекту є різниця між податками та видатками певного рівня бюджету, ступінь яких залежить від впровадження конкретного проекту.

Важливим показником ефективності проекту є також обсяг коштів на заробітну плату у грошових потоках.

Ключові слова і терміни

Прибуток проекту, дохідність проекту, прибутковість проекту, термін окупності проекту, профілі чистого грошового потоку, ефективність проекту, модель капітальних активів, модель кумулятивної побудови, дохідність, індекс прибутковості, дисконтований термін окупності інвестицій, чиста теперішня вартість, прийнятний проект, операційні витрати, внутрішня ставка дохідності.

Питання для самоконтролю знань

1. Дисконтований термін окупності інвестицій.
2. Розрахунок чистої теперішньої вартості.
3. Внутрішня ставка дохідності.

4. Строк окупності.
5. Ефективність проекту для його учасників.
6. Фінансова, економічна і бюджетна ефективність проектів.

Список використаних джерел

1. Савчук В. П. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – Companion Group, 2008. – 884 с.

2. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц. – Дело, 2008. – 1104 с.

3. Асват Дамодаран. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1344 с.

ЧАСТИНА ДРУГА

ПРОЦЕС І МЕТОДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

РОЗДІЛ 3
ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

ТЕМА 9
ПЕРЕДПРОЕКТНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Планування проекту починається у процесі *попереднього дослідження здійснимості* (Prefeasibility Study) або *ідентифікації проекту* та охоплює підготовлену ініціатором *концептуальну розробку (концепцію)* та *попередню оцінку*, виконану експертом. Часто у нескладних проектах ці дії виконуються в один крок фахівцями ініціатора або залученими консультантами.

Ідеї щодо проекту генеруються на макрорівні в результаті проблем, що постали перед країною, урядових ініціатив, стихійних лих і аварій; на мікрорівні – ініціативи компаній у розширенні виробництва чи послуг, необхідності зробити додаткові капіталовкладення. Ідеї щодо проекту також приходять з-за кордону в результаті пропозицій іноземних фірм чи громадян про інвестиції; стратегій, розроблених іншими країнами, а також можливостей, що виникають у зв'язку з міжнародними договорами; діяльності агентств з надання допомоги і поточних проектів цих агентств у даній країні. Найчастіше ж проект виступає як результат деякої стратегії, наприклад стратегії компанії.

9.1. Стратегічне планування як генератор проектів

В умовах проведення якісних змін у виробництві, організації і управлінні компанією найважливішою частиною реформування і його першочерговим завданням є створення самої системи стратегічного управління на підприємстві, що в наших умовах далеко не завжди має місце.

Створювана система стратегічного управління повинна забезпечувати:

1. Визначення сфери і видів діяльності на 5–10 років вперед, стратегічних напрямів розвитку і вироблення *місії компанії.*

2. Постановку короткострокових і довгострокових стратегічних *цілей* розвитку і формулювання конкретних *стратегічних завдань (проектів),* рішення яких дозволить компанії досягти поставлених цілей.

3. Складання *планів* рішення поставлених задач.

4. Реалізацію планів (своєчасне здійснення проектів) за рахунок забезпечення ресурсами, фінансуванням і управлінням.

5. Оцінку результатів, коректування місії, цілей, завдань і планів з урахуванням змін внутрішньої і зовнішньої ситуації.

Перші три пункти належать до *стратегічного планування*, останні дві – до *аналізу і контролю.*

Відповідно до методології стратегічного управління вказані процедури повинні здійснюватися не тільки на корпоративному рівні, але і на рівні підприємств (виробничих підрозділів), що входять у корпорацію (так званий *діловий зріз* в розвитку стратегії), рівно як і у функціональних підрозділах (*функціональний зріз* у розвитку стратегії). Тільки в цьому випадку з'явиться загальне значення і загальна зацікавленість у роботі всіх підприємств і функціональних служб компанії.

Для вирішення різних завдань стратегічного управління необхідно на всіх рівнях підібрати і перепідготувати ключовий персонал, здатний не тільки сприйняти стратегічні ідеї зовнішнього консалтингу, викладені в базовій стратегії, але і надалі самостійно генерувати нові ідеї, демонструвати менеджерські якості при їх здійсненні.

Структура стратегії включає *місію, цілі і завдання.*

У процесі *формулювання місії* компанії визначається, в яких сферах діяльності компанія має намір спеціалізуватися. Сфера діяльності визначається не тільки тим, яка продукція випускається і які послуги виявляються, але і тим, які потреби і яких споживачів (по платоспроможності) задовольняє ця продукція, а також тим, за допомогою яких технологій, при якій організації виробництва і з яким управлінням компанія здійснюватиме діяльність на ринку. При цьому виробничий і організаційний аспекти місії показують, скільки стадій ланцюга «виробництво – збут – обслуговування» бере на себе компанія, яка в цьому випадку організаційна структура і менеджмент.

Управлінська цінність місії забезпечується тільки при чіткому визначенні реальної сфери діяльності: місія відображає цілі організації і погляди вищого керівництва на довгострокові плани компанії, перешкоджаючи ухваленню необґрунтованих рішень, служить стимулом усім співробітникам і допомагає управлінцям середньої ланки формулювати цілі і завдання підрозділів, узгоджені із загальною політикою. Така місія повинна бути зрозуміла партнерам і потенційним інвесторам.

Декомпозиція місії компанії виробляється у трьох напрямах:

– вироблення місій підприємств (підсистем);

– вироблення місій основних функціональних служб;

– розгортання місії компанії в її меті, а потім – стратегії (проекти).

Визначення *цілей* передбачає переклад основних стратегічних установок місії в конкретні напрями роботи компанії, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності. Цілі повинні бути сформульовані так, щоб відображати зобов'язання управлінського апарату добитися певних організаційних, виробничих і фінансових результатів. Доти, поки місія не виражена в конкретних крізних завданнях, а управлінський апарат не зайнятий виконанням цих завдань, стратегічне управління залишається нереалізованою ідеєю зі всіма згубними наслідками для компанії.

Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні розшифровуватися в стратегії у кількісних і вимірних показниках. Встановлення цілей – це визначення того, яких результатів необхідно досягти і хто за це відповідає. Точне визначення цілей у вимірних показниках і з персональною відповідальністю менеджерів за досягнення намічених показників у встановлені терміни означатиме для компанії перехід від невизначеності і плутанини до встановлення орієнтирів, за якими можна буде визначити діяльність під приємства.

Основні групи цілей відповідають *функціональній* декомпозиції стратегії, наприклад:

1) виробничі;

2) фінансові;

2) організаційні;

4) інституційні;

5) маркетингові.

Маркетингові фокусуються на конкуренції в конкретній сфері діяльності, виробничі – на технологіях виробництва, фінансові – на фінансовому становищі компанії, організаційні – на організаційно-правовому статусі і внутрішній структурі компанії, інституційні – на взаємостосунках з державою і регіоном.

Цілі повинні бути напруженими, але досяжними. У зв'язку із цим стратегією компанії визначається: яких результатів вимагається досягти, щоб діяльність була успішною, яке стимулювання і підтримка (зокрема, фінансова) потрібні для успішної діяльності. Таким чином переплітаються стратегічні і фінансові завдання.

Якщо компанія, докладаючи всі зусилля, на зможе виконати намічені завдання, то стратегія підлягатиме коректуванню.

Далі принципи стратегічного управління в компанії вимагають, щоб загальнокорпоративні цілі були деталізовані для кожного підприємства і функціонального підрозділу. Тільки тоді, коли кожен керівник від генерального директора до управлінця нижнього рівня відповідатиме за досягнення конкретних результатів в підзвітних структурах, процес постановки цілей носитиме завершений характер, вся організація зможе йти за наміченим шляхом і кожен працівник знатиме, що йому слід робити. Процес розчленовування завдань зверху вниз є прийнятним для переходу до успішного управління компанією в нинішніх умовах.

Враховуючи новизну багатьох стратегічних завдань, планування і управління їх рішенням повинне бути організоване відповідно до *методології проектного менеджменту,* коли, крім підприємств, як окремі структури розглядатимуться проекти і проектні управляючі команди.

Розробка стратегії полягатиме в рішенні принципових питань: за допомогою рішення яких завдань і використовування яких механізмів можна досягти цілей.

Стратегія містить загальні вказівки про те, як перевести компанію з нинішнього стану туди, де вона хоче бути. У стратегії визначені *дії, що* закладають основи успіху в майбутньому, містяться найзагальніші, але принциповіші вказівки про те, що робити. Із

структури управління компанією випливає, хто це робитиме. Розробка стратегії – безперервний ітераційний процес, завдання вдосконалення стратегії практично нескінченна. Звідси вимоги до менеджменту підприємства з генерації ідей, володінню методами і процедурами планування і управління. Відповідно повинні бути розроблені і розвиватися:

– корпоративна стратегія в цілому;

– ділові стратегії для кожного виду діяльності або для рівня, представленого підприємствами (підсистемами);

– функціональні стратегії для корпорації і підприємств (маркетинг, виробництво, фінанси та ін.).

У таблиці 1 наведений вміст стратегій та відповідальні керівники в системі стратегічного менеджменту.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління компанією з охопленням усіх напрямів її діяльності. Стратегія складається з таких видів *дій,* необхідних для заняття бажаних позицій і підходів, використовуваних в управлінні: дії щодо поліпшення загальних показників роботи в рамках існуючої структури. Прибутковість діяльності повинна бути підвищена. З цією метою аналізуються вхідні в об'єднання виробництва, передбачаються заходи з приведення їх у відповідність загальним цілям, з підтримки ділової активності низькоприбуткових, але перспективних або необхідних виробництв, а також відмова від неперспективних. Виявляються можливості ефективного злиття з іншими компаніями, пов'язаними єдиними технологічними ланцюгами – дії з розвитку організаційно-правової структури (розвиток власного виробництва, створення спільного з інвестором підприємства тощо).

Ділова (бізнес-) стратегія є планом управління окремою сферою діяльності (підприємством), що забезпечує встановлення і зміцнення довгострокової (конкурентної для інфраструктури) позиції компанії. Ділова стратегія розробляється в таких напрямах:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в цій підгалузі, галузі і економіці в цілому.

2. Розробка заходів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії.

3. Об'єднання стратегічних ініціатив і рішень на рівні окремих підприємств і підрозділів. Ділова стратегія об'єднує стратегічні зусилля в окремих проектах, пронизливих різні функціональні підрозділи об'єднання і в окремих підприємствах (об'єднання функціональних стратегій).

Функціональна стратегія в розвиток ділової стратегії належить до плану управління за функціями в рамках основної діяльності підрозділів підприємств, або підгруп у проектах (постачання, виробництво, фінанси). *Отже, стратегічний план – це сукупність стратегій, вироблених різними менеджерами на різних рівнях управління.*

Проектний підхід у процесі стратегічного планування і управління означає рух до оптимальної вартості послуг шляхом цілеспрямованого здійснення окремих ефективних змін. Концепція проекту витікає із стратегії і розвиває положення останньої. Проектний підхід дає можливість планування не тільки вартості, але і грошових потоків у часі, будувати таким чином інвестиційну (фінансову) стратегію.

Таблиця 9.1

Структура стратегічних завдань

Рівень стратегії	**Зміст**	**Відповідальні**
Корпоративна стратегія диверсифікованної компанії	Формування і управління структурою сукупного виробничого і фінансового капіталу корпорації. Питання диверсифікації, інвестування, доля збиткових підприємств і приєднання нових виробництв	Рада директорів (наглядова рада)
Ділова стратегія	Збереження стійкості виробництва, конкурентоспроможності, об'єднання дій підрозділів	Президент (генеральний директор
Функціональна стратегія	Підтримка ділової стратегії	Керівники функціональних підрозділів

Організація управління кожним проектом у рамках загальної стратегії компанії – це самостійний стосовно до корпоративного

управління процес. Для здійснення функцій проектного управління створюються управляюча компанія або проектні групи із залученням консультантів і очолювані *менеджерами проектів*. Персонал проектних груп повинен володіти методологією і засобами управління проектами.

9.2. Завдання ідентифікації проекту

Початкова, концептуальна стадія проекту включає визначення потреб і проблем – зовнішніх і внутрішніх – стосовно проекту і компанії. Для обґрунтування мотивів початку проекту вищому менеджменту компанії треба визначитися в такому:

- результат проекту повинен бути, у принципі, приречений;
- проект має здійснюватися в певному зовнішньому середовищі;
- повинні бути встановлені терміни проекту;
- продукт має певний життєвий цикл;
- бюджет проекту не повинен перевищувати певної величини;
- продукт має задовольняти певним стандартам;
- при розробці продукту слід врахувати легкість його експлуатації і ремонту;
- повинні бути досягнені певний режим старіння продукту як системи і можливість взаємозамінності частин протягом життєвого циклу;
- частина продукту повинна вироблятися з місцевих комплектуючих;
- продукт має забезпечувати можливості для майбутнього розширення виробництва;
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і партнерами;
- кінцевий продукт повинен бути рентабельним, мати попит тощо.

Цей загальний список можна конкретизувати і продовжити залежно від специфіки проекту. Щоб основні вимоги не були взаємовиключними, всі вони повинні бути узгоджені на ранніх стадіях проекту.

Прийнятність проекту. Ініціатор повинен розглянути такі пункти:

- вплив місцевих умов на проект: чи існують необхідна інфраструктура для здійснення проекту;
- вплив зовнішнього середовища на виробництво продукції і продукції на навколишнє середовище;
- оптимальні розміри випуску кінцевого продукту (послуг);
- відповідність продукту вимогам завтрашнього дня і сьогоднішньому сприйняттю ідеї;
- криві попиту і пропозиції;
- рівень конкуренції.

Обмеження проекту.

Внутрішні обмеження проекту безпосередньо впливають на його структуру. Сюди належать такі моменти:

- чи може продукт бути створений;
- чи володіє фірма відповідною технологією, якщо ні, то чи може вона бути придбана і у кого;
- чи варто починати проект з існуючою технологією або почекати появи прогресивнішої;
- чи прийнятним буде «технологічний прорив» до моменту початку експлуатації об'єкта;
- чи можна самостійно забезпечити потреби в ресурсах;
- чи враховує ресурсний аналіз мультипроекта стратегії вплив інших проектів на забезпеченість внутрішніми ресурсами;
- чи можуть бути труднощі при розробці проекту;
- чи потрібне спеціальне устаткування;
- чи потрібен спеціальний транспорт (для перевезення устаткування по частинах або цілком);
- чи потрібна нова система управління;
- чи достатній бюджет;
- чи досить ефективна система контролю якості;

- чи задовольняє фірма вимогам реалізації проекту;
- чи налагоджена процедура проекту;
- чи призначений штат управління проектом і чи є приміщення для нього;
- чи узгоджені всі дати з контрагентами;
- чи несе фірма відповідальність за порушення термінів;
- чи прийнятні ризики.

Внутрішні обмеження компанії.

Фінансові аспекти. Критерії вибору проекту можуть бути прийняті як чисто фінансові показники: період окупності, дохід на інвестиції або аналіз витрат і вигод. Водночас для компанії може бути доцільно збільшити тривалість проекту, підлаштовуючись під податкові умови, необхідність виплати дивідендів та ін. чинники тарифної політики.

Маркетинг. Компанія може даним проектом змінювати політику на ринках збуту послуг.

Оцінка. У разі спаду в економіці основним завданням фірми може стати самозбереження. У цих випадках проекти можуть навіть орієнтуватися тільки на відшкодування прямих витрат.

Партнер. Фірма може вибирати собі партнера, який має достатній досвід роботи з попередніми проектами і який зможе легко оцінювати ризики. Це стосується, в першу чергу, тих, що ведуть світових виробників водоканалізаційного устаткування.

Зовнішні обмеження накладаються навколишнім середовищем фірми. Здебільшого вони негативні для проекту:

- місцеві і міжнародні обмежуючі закони і норми;
- поставка матеріалів і компонентів із сторони;
- обмежене число субпідрядників, що мають нагоду виконати цю роботу;
- транспортні обмеження;
- валютні обмеження і зміна курсів;
- загальна ситуація на ринку;
- охорона навколишнього середовища;
- політична нестабільність.

Альтернативний аналіз – це процес розбиття складного проекту на складові частини у пошуках різних і, ймовірно, все більш ефективних способів досягнення бажаного результату. Аналіз слід починати зі складання *укрупненої схеми робіт, обмежень і цілей проекту.* Потім порівнюються альтернативи. Цей аналіз проводиться ітераційно протягом усіх стадій розробки проекту.

При проведенні аналізу слід ставити собі такі питання:

- час: чи може проект бути виконаний швидше;
- витрати: чи може бюджет бути зменшений;
- якість: чи може проект бути виконаний з нижчим рівнем якості, прийнятним для клієнта, а значить, дешевше і за коротший термін;
- ресурси: чи можуть роботи бути автоматизовані дешево і з економією трудовитрат;
- технологія: чи можуть бути використані дешевші матеріали;
- чи існують простіші варіанти реалізації проекту;
- чи використовуються дійсно новітні технології;
- чи передбачене використовування взаємозамінного устаткування;
- чи можуть зв'язки між витратами, графіком поставок і технічним виконанням бути кількісно визначені;
- чи існують альтернативи системі управління.

Після *концептуального опрацьовування* необхідно скласти документ, що фіксує цілі проекту. Звичайно, цей документ носить назву *передпроектних досліджень*. Він може бути орієнтований і на обґрунтування фінансування подальшої розробки проекту. Рівень деталізації інформації, очевидно, залежить від зусиль і часу, витрачених на підготовку цього звіту.

9.3. Дослідження здійснимості проекту

Алгоритм передпроектних досліджень, що здійснюються ініціатором чи готуються експертом, має спільну логіку, зображену нижче на рис. 9.1.

Визначення цілей проекту. Метою всіх проектів є поліпшення рівня життя тих людей, яких стосується проект. Усі намагаються досягти цієї мети шляхом здійснення ряду проміжних завдань – підвищення рівня сільськогосподарського виробництва, зниження транспортних витрат, збільшення експорту, підвищення рівня охорони здоров'я тощо.

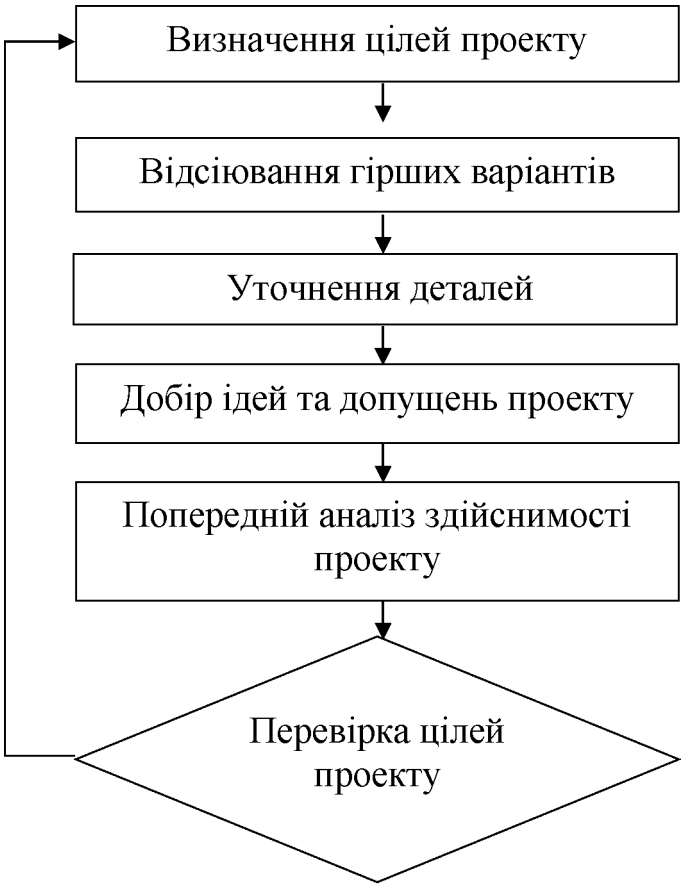


Рис. 9.1. Алгоритм ідентифікації проекту

Для досягнення стійких позитивних результатів проекти повинні бути легко керовані. Розробка легко керованих проектів вимагає діяти за двома рівнозначними напрямами. По-перше, необхідно залучити всіх, хто робить ставку на проект (тобто усіх, хто може виграти при здійсненні проекту), у визначення конкретних цілей проекту, до яких слід прагнути, і встановлення засобів досягнення цих цілей. По-друге, необхідне проведення пошуку такого варіанта (серед наявних), що забезпечував би ощадливу витрату ресурсів при реалізації проекту.

Визначення і попередній добір ідей проекту може мати різні наслідки. Особливу увагу на ранніх стадіях проекту варто приділяти зусиллям, спрямованим на те, щоб були враховані думки всіх сторін, які будуть брати участь у здійсненні проекту і його експлуатації, а також усіх тих, хто може виграти чи програти в результаті здійснення проекту. У першу чергу, варто проконсультуватися з тими, хто буде здійснювати роботи з проекту, з постачальниками матеріалів і послуг, необхідних для його здійснення, а також з необхідними політичними інститутами. Також важливе проведення консультацій з іншими організаціями, від яких можна чекати активності в тій сфері, що стосується проекту. Провал спроб досягти згоди стосовно цілей проекту і заручитися твердими зобов'язаннями всіх зацікавлених сторін найчастіше призводив до низької якості здійснення проекту.

Визначення цілей і розробка проектів являє собою процес, що йде в двох взаємодоповнюючих напрямах. З одного боку, потрібно скорочення числа ідей стосовно обговорюваного проекту, але, з іншого – відібрані ідеї проекту мають бути якомога детальніше.

Відсіювання гірших варіантів. Щоб віднайти кращий проект, потрібен розгляд широкого кола можливих варіантів проекту. Занадто часто вибір якогось одного способу чи варіанта проекту завчасний. Корисно зібрати всі можливі варіанти в первісному переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми добору відкинути ті варіанти, що явно гірше інших наявних варіантів. У міру просування роботи над стадіями визначення і розробки первісний широкий ряд альтернативних підходів може звузитися до декількох, а потім до одного варіанта, стосовно якого є досить повні дані з його фізичних і організаційних аспектів, вартості, переваг і можливого ризику для того, щоб вважати варіант готовим для проведення стадій експертизи і здійснення проекту.

Уточнення деталей. У міру відсівання альтернативних варіантів деталі і розрахунок кожного аспекту проекту уточнюються. Тим самим вдається уникнути зайвої підготовчої роботи над варіантами, що в остаточному підсумку відкидаються. Розходження між стадіями визначення і розробки найчастіше буває швидше кількісним, а не якісним.

Добір ідей та припущень проекту. Як правило, аналітик проекту несе тягар відповідальності за рішення відкинути ті чи інші ідеї та припущення проекту до стадії експертизи. Інакше кажучи, процес добору ідей повинен імітувати ті методики перевірки, що у подальшому будуть здійснені на стадії експертизи проекту, і бути досить точним, щоб переконливо мотивувати відхилення будь-якого варіанта проекту.

Спочатку критерії відхилення чи необхідності уточнення ідей проекту можуть бути досить широкими, але в міру просування роботи на стадії визначення ідеї проекту вони уточнюються, тому що ускладнюється вибір між варіантами проекту, які залишаються. Можуть з'явитися такі причини відхилення варіантів проекту:

– недостатній попит на запропонований на виході продукт реалізації проекту чи відсутність порівнянних переваг;

– надмірна економічна, соціальна, інфраструктурна і природоохоронна вартість проекту порівняно з очікуваними доходами чи іншими наявними варіантами проекту;

– відсутність зобов'язань з боку людей, що можуть одержувати вигоду від здійснення проекту, чи відсутність політичної підтримки з боку влади;

– непридатна технологія для здійснення цілей проекту чи для використання в місцевих умовах;

– надмірний масштаб проекту чи/або не відповідає наявним організаційним і управлінським можливостям;

– надмірний ризик;

– висока вартість сировини і витрати на оплату кваліфікованої робочої сили;

– надмірно високі періодичні витрати на експлуатацію проекту порівняно з наявними фінансовими ресурсами чи з альтернативними рішеннями.

Попередній аналіз здійснимості проекту. Якщо при доборі ідей проекту не вдалося знизити кількість представлених варіантів до декількох, які заслуговують детального вивчення, то варто провести попередній аналіз здійснимості цих варіантів (чи вивчення економічної вигоди намічуваних капіталовкладень). Такі

дослідження варто проводити тільки в обсязі, що вимагається для встановлення в широкому змісті правомірності ідеї проекту і ранжування існуючих варіантів. Такий підхід дозволить встановити, які варіанти проекту варто залишити для наступного детального розгляду й водночас привести переконливі причини відхилення інших представлених варіантів. Більш глибокий аналіз варіантів проекту – технічний, екологічний, комерційний, економічний, фінансовий, соціальний, інституціональний та інші – може бути відкладений до стадії розробки чи експертизи.

Якщо проект вартий подальшого розгляду, слід визначити, яка інформація буде потрібна на стадії подальшої розробки проекту. До цих завдань може належати, наприклад, детальний аналіз ринку, геологічна розвідка чи оцінка місцевості, навколишнього середовища, оцінка місцевих потенційних джерел сировини, докладні дані про важливі урядові інструкції і політичний курс, а також економічні, соціальні і культурні характеристики населення в районі здійснення проекту, наявність адміністративних і технічних кадрів і, у більш загальному вигляді, ті, що існують у потенційних місцевих джерел для розробки і реалізації проекту, а також інші проблеми, можуть потребувати більш детальної характеристики.

Перевірка цілей проекту. Поза залежністю від механізму внутрішньої перевірки і порядку звітності проект може вважатися таким, що пройшов необхідну перевірку і готовий для передачі на стадію подальшої розробки при виконанні таких умов:

– були визначені основні варіанти проекту й альтернативно був здійснений деякий попередній вибір;

– були ідентифіковані основні організаційні і політичні проблеми, що впливають на долю проекту, і було виявлено, що вони можуть бути розв'язні;

– вибір варіантів проекту є обґрунтованим, про що свідчать результати зразкової оцінки очікуваних витрат і доходів;

– можна очікувати, що проект одержить належну підтримку як від влади, так і від тих, кому реалізація проекту вигідна;

– створено конкретну програму розробки проекту.

Прийняття ідеї проекту та констатація його здійснимості, засновані на перевагах, вимагає попереднього аналізу і вивчення таких аспектів:

– обсягу і характеру попиту на продукцію чи послуги в цілому і груп населення чи намічених районів, що повинні одержати вигоди від здійснення проекту;

– наявності альтернативних технічних чи комплексних рішень з відповідними оцінками випуску продукції, у тому числі наявності технологій, вже використовуваних на місці, і можливості їх удосконалення;

– наявності основних матеріальних і людських ресурсів, а також необхідних кваліфікаційних навичок;

– коштів як на первісні капіталовкладення, так і на покриття експлуатаційних витрат;

– фінансової, економічної чи соціальної цінності варіантів проекту;

– будь-яких організаційних перешкод і політичних рішень, що можуть серйозно вплинути на запропонований проект.

Початкова (передінвестиційна) фаза має принципове значення для потенційного замовника. Якщо ідея проекту виявилася прийнятною (технічно, економічно, екологічно та ін.), можна приступити до більш детального пророблення, проведеного методами проектного аналізу, мета якого – визначити результати (цінність) проекту. Для цього розроблена спеціальна методика, що дозволяє визначити комерційну (фінансову), бюджетну й економічну ефективність проекту.

Поряд із цим проводиться детальна перевірка технічної реалізації, екологічної дозволеності, організаційної здатності і соціальної прийнятності проекту.

Ефективність проекту – це категорія, що відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників.

У зв'язку з цим необхідно оцінювати ефективність проекту в цілому, а також ефективність участі в проекті кожного з його учасників.

Ефективність проекту у цілому оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для можливих учасників і пошуків джерел фінансування. Вона включає:

–соціально-економічну ефективність проекту;

–комерційну ефективність проекту.

Ефективність участі у проекті визначається з метою перевірки виконання проекту і зацікавленості в ньому всіх його учасників і містить у собі:

– ефективність участі підприємств у проекті;

– ефективність інвестування в проект.

Серед найбільш важливих основних принципів оцінки ефективності проектів можна виділити:

– розгляд проекту протягом усього його життєвого циклу (оцінка ефективності проекту повинна здійснюватися при розробці інвестиційної пропозиції, обґрунтування інвестицій, ТЕО проекту та у ході реалізації проекту у вигляді економічного моніторингу в рамках управління вартістю проекту);

– моделювання грошових потоків;

– співставлення умов порівняння різних проектів (чи варіантів проекту);

– принцип позитивності і максимуму ефекту;

– облік фактору часу;

– облік тільки майбутніх витрат і надходжень;

– порівняння станів «із проектом» і «без проекту»;

– облік усіх найбільш істотних наслідків проекту;

– облік наявності різних учасників проекту;

– багатоетапність оцінки;

– облік впливу на ефективність проекту потреби в оборотному капіталі;

– облік впливу інфляції і можливості використання при реалізації проекту декількох валют (багатовалютність);

– облік (у кількісній формі) впливу невизначеності і ризику, що супроводжують реалізацію проекту.

Оцінка ефективності проекту здійснюється у три етапи.

1. Першим кроком є експертна оцінка суспільної значимості проекту. Суспільно значимими вважаються великомасштабні, народногосподарські і глобальні проекти.

2. На другому етапі розраховуються показники ефективності проекту в цілому. Ціль цього етапу – інтегральна економічна оцінка проектних рішень і створення необхідних умов для пошуку інвестора.

3. Третій етап оцінки здійснюється після розробки схеми фінансування. На цьому етапі уточнюється склад учасників і визначаються фінансова здійснимість і ефективність участі у проекті кожного з них (регіональна і галузева ефективність, ефективність участі у проекті окремих підприємств і акціонерів, бюджетна ефективність та ін.).

Обсяг вихідної інформації залежить від стадії проектування, на якій проводиться оцінка ефективності.

На всіх стадіях вихідні дані повинні включати:

– мету проекту;

– загальні дані про вид виробленої послуги;

– умови початку і завершення реалізації проекту, тривалість розрахункового періоду;

– дані про економічне оточення.

На етапі передпроектних досліджень дані про проект повинні включати:

– тривалість проекту;

– обсяг витрат (інвестицій) з розподілом у часі і за технологічною структурою (будівельно-монтажні роботи, устаткування та ін.);

– дохід за видами продукції та послуг і роками реалізації проекту.

9.4. Технічне завдання на техніко-економічне обґрунтування

Документ ТЕО, що розроблятиметься, повинен мати такі розділи:

1. *Вихідні дані й умови.* Відображається ідея проекту, основний задум, географічні аспекти, галузева спрямованість тощо.

2. *Ринок і потужність підприємства.* Дається відповідь на питання про існуючі розміри виробництва цієї послуги, виконання робіт, перспективи зростання, попит на послугу. Оцінюється розміщення існуючих підприємств, рівень якості послуг та виконання

робіт, що надаються чи виконуються ними. Відображаються результати дослідження ринків збуту, оцінки ступеня конкуренції за реалізацію послуги з боку існуючих і потенційних виробників. Здійснюється прогноз надання послуги та виконання робіт по сегментах ринку і витрат на маркетинг. Формується приблизна виробнича програма підприємства.

Основний підсумок розділу – висновок про передбачувану виробничу програму, включаючи надання додаткових послуг.

3. *Матеріальні фактори виробництва.* Оцінюються приблизні потреби в сировині, матеріалах, енергії. Визначається кількісна потреба і виявляється можливість взаємодії з потенційними постачальниками.

Основний підсумок розділу – розрахунок річних витрат на матеріальні фактори виробництва.

4. *Розташування підприємства.* Цей розділ особливо важливий, якщо проект передбачає створення нового об'єкта чи розширення площ.

Основний підсумок розділу – розрахунок вартості земельної ділянки, орендної плати за різними варіантами розміщення.

5. *Проектно-конструкторська документація.* Містить у собі дані про технологію надання послуг, проведення робіт і необхідне устаткування, ліцензію, імпортне устаткування.

Основний підсумок розділу – розрахунок вартості ліцензій, що здобуваються, і устаткування, будівельно-монтажних робіт.

6. *Організація підприємства і накладні витрати.* Формується приблизна організаційна структура підприємства. Оцінюються альтернативні варіанти структури підприємства, можливий ринок надання послуг, виконання робіт тощо.

7. *Трудові ресурси.* Тут оцінюється передбачувана потреба у трудових ресурсах з розбивкою за категоріями і основними спеціальностями.

Основний підсумок розділу – розрахунок щорічних витрат на трудові ресурси.

8. *Плановані терміни здійснення проекту.* Цей розділ включає приблизний графік здійснення проекту.

Основний підсумок розділу – кошторис витрат на реалізацію проекту відповідно до графіка.

9. *Фінансово-економічна оцінка проекту.* Завершальний розділ ТЕО, який є передумовою для ухвалення остаточного рішення про реалізацію проекту чи відмовлення від нього, носить комплексний характер і складається з таких частин:

– загальні інвестиції;
– фінансування проекту;
– виробничі витрати;
– таблиця грошових потоків;
– фінансово-економічні показники проекту;
– ефективність проекту для національного господарства.

Ключові слова і терміни

Стратегічне планування, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, стратегічний план, проектний підхід, внутрішні обмеження проекту, зовнішні обмеження проекту; алгоритм ідентифікації проекту.

Питання для самоконтролю знань

1. Передпроектні дослідження.
2. Стратегічне планування як генератор проектів.
3. Структура стратегії проекту: місія, цілі, завдання.
4. Завдання ідентифікації проекту.
5. Обмеження проекту.
6. Внутрішні обмеження компанії.
7. Дослідження здійснимості проекту.
8. Алгоритм ідентифікації проекту.
9. Техніко-економічне обґрунтування проекту.

Список використаних джерел

1. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Омега-Л, 2009. – 960 с.

2. Асват Дамодаран. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / Асват Дамодаран. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1344 с.

3. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: підручник / Г. О. Бардиш. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2006. – 379 с.

4. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц. – Дело, 2008. – 1104 с.

ТЕМА 10
ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ

Проектне планування як методологія слугує в основному для обґрунтування залучення інвестицій і кредитів. Для цього розробляється *інвестиційний проект або бізнес-план*.

Під інвестиційним проектом у цьому випадку слід розуміти пакет документів, у якому описані умови реалізації і зміст комплексу взаємозалежних заходів, призначених для досягнення визначених цілей, однією з яких обов'язково є одержання прибутку чи соціального ефекту від інвестицій, у заданому періоді часу і при встановлених фінансових обмеженнях. Інвестиційний проект розробляється з різним рівнем деталізації на передпроектній стадії, потім на стадіях обґрунтування доцільності (техніко-економічного обґрунтування – ТЕО) і детального проектування.

Проведення техніко-економічного обґрунтування, що дозволяє прийняти певне рішення щодо здійснення проекту – завдання відносно дороге й потребує тривалого часу. Часто висновками цієї стадії є перелік заходів (умов), які необхідно здійснити до або паралельно з ТЕО, у складі ТЕО.

Першим заходом може бути необхідність знайти кошти на здійснення ТЕО. Фінансуючою стороною може бути агенція, що надає гранти. Як правило, в цьому випадку існує певна анкета, у формі якої до агенції подається запит на фінансування – стислий опис доцільності проекту і план подальших досліджень із кошторисом витрат.

Якщо відомі замовник і платник робіт з ТЕО, необхідним підготовчим кроком є розробка спільно з виконавцем технічного завдання (ТЗ) – (англ. Terms of Reference – TOR).

І запит на фінансування, і технічне завдання є своєрідними формами плану проекту на стадії, що передує ТЕО і базується на проведених передпроектних дослідженнях. Для консалтингової компанії, що спеціалізується на обґрунтуваннях проектів, такі кроки виступають як окремі проекти зі стадіями, наприклад, «технічне завдання – запит на фінансування – розробка ТЕО – здача

замовнику і фінансуючій агенції». Вартість такого проекту може сягати кількох мільйонів доларів США, а тривалість – рік і більше.

Важливими кроками перед розробкою ТЕО можуть бути маркетингові дослідження, проведення аудиту підприємства, оцінки майна.

У матеріалах для самостійної роботи наведені приклади відповідних документів, зміст і висновки яких використовуватимуться у ТЕО.

Інколи умовою здійснення проекту або його частиною, що була сформульована у передпроектних дослідженнях, виступають певні першочергові заходи, наприклад, рішення щодо інституційних перетворень. Для здійснення цих заходів може знадобитися розробка їхнього плану, який стає частиною плану проекту.

Приклади запиту на фінансування, ТЗ, концепції інституційних перетворень наведені у матеріалах для самостійної роботи.

Для визначення ефективності проекту на стадії ТЕО, на відміну від попередньої оцінки, використовуються показники, прийняті у міжнародній практиці – чиста теперішня вартість – NPV (*Net Present Value*); внутрішня норма рентабельності – IRR (*Internal Rate of Return*); період окупності – PBP (*Payback Period*) та ін.

10.1. Бізнес-планування і ТЕО на підприємствах

На відміну від ТЕО, що є результатом техніко-економічних досліджень, бізнес-план:

– не вимагає попередніх передпроектних досліджень, а часто й окремих технічних і маркетингових досліджень, інституційних змін, оцінки майна тощо;

– розрахований на проекти, тривалістю не більше декількох років;

– розробляється для проектів вартістю до декількох млн дол.;

– акцентований на комерційних і фінансових аспектах проекту.

Бізнес-план може розглядатися також як короткий виклад результатів техніко-економічного дослідження (Feasibility Study).

Бізнес-план може також розглядатися як обов'язковий письмовий документ, що підсумовує ділові можливості і перспективи

підприємства в цілому і що роз'яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою менеджерів.

Бізнес-план інвестиційного проекту, у першу чергу, повинен задовольнити вимоги того суб'єкта інвестиційної діяльності, від рішення якого залежить подальша доля проекту.

Розробка бізнес-плану необхідна, а саме:

– бізнес-план дозволяє навчитися підприємництву;

– бізнес-план необхідний як засіб конкурентної боротьби;

– бізнес-план – товарний продукт, документ "на продаж", його розробка вже означає інвестування коштів, а схвалення інвестором – одержання коштів;

– бізнес-план дозволяє перевірити свої ідеї і після відповідних розрахунків внести в них корективи;

Бізнес-план може розроблятися керівником і менеджерами фірми, але в умовах непідготовленості останніх і недоліку інформації консультанти можуть істотно допомогти в його розробці, уточненні найбільш важливих розділів (ринок, фінанси, ризики).

Максимальний обсяг бізнес-плану – 40 с. без додатків.

Наведені нижче рекомендації з розробки бізнес-плану орієнтовані на залучення інвестицій, однак вони можуть бути використані також для обґрунтування необхідності одержання кредитів у комерційних банках, проектів створення приватних фірм чи управління ними, пропозицій приватизації державних підприємств.

Для останнього випадку варто керуватися *Положенням про типовий бізнес-план*, затвердженим наказом Фонду державного майна України від 26 травня 1994 р. № 301.

Бізнес-план рекомендується розробляти за такою схемою.

1. Зведений розділ (резюме проекту).

На 3–4 с. викласти основні положення бізнес-плану:

– на чому ви хочете зробити бізнес: суть проекту;

– цілі і стратегія проекту;

– як ви собі уявляєте джерела чи фінансування кредитування проекту – наявні кошти і можливості для здійснення проекту;

– який буде правовий статус нового підприємства (якщо його планується заснувати);

– як ви хочете розподілити частки участі в інвестиціях і визначити порядок розподілу прибутку;

– перелік видів продукції (послуг) з цінами продажу: як і де ви збираєтеся її продати;

– у чому ви розраховуєте перевершити конкурентів;

– основні показники грошових потоків;

– показники ефективності проекту.

2. Характеристика фірми

– статутне найменування (повне і скорочене), код по окпо, юридична адреса, номер і дата реєстрації підприємства (для юридичних осіб), повне найменування і юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну, корпорації тощо), до складу якого входить підприємство (якщо входить);

– рік створення, форма власності, організаційно-правова форма, перелік засновників з визначенням їхньої частки у статутному фонді. послужний список засновників і ключових фігур у групі управління, їхній досвід у маркетингу, виробництві і фінансах, обов'язки і відповідальність (біографічні довідки із вказівкою кваліфікації і колишнього досвіду);

– основні сфери діяльності;

– чисельність працюючих;

– площа земельної ділянки;

– показники за останні 3 роки: основний капітал, нематеріальні активи, поточні активи, у т.ч. кошти, дебіторська заборгованість, біржові цінні папери, товарно-матеріальні запаси; власний капітал, нерозподілений прибуток, довгострокові пасиви, поточні пасиви;

– фінансові результати за 3 останні роки: виручка від реалізації, балансовий прибуток, чистий прибуток;

– коротка історія: походження, активність, управління. чому інвестор повинен працювати саме з вашою фірмою;

– репутація (підтвердити документально).

3. Опис продукції (послуг), що планується продавати в результаті здійснення проекту:

– перелік видів продукції (послуг);

– які потреби задовольняє продукція (послуги);

– чим вона відрізняється від продукції конкурентів;

– чи відрізняється ваша продукція якимись новими чи унікальними властивостями;

– скільки часу продукція (послуги) буде новинкою на ринку (якщо вона нова);

– якщо в ній немає нічого нового чи видатного, то чим ви залучите покупців;

– у яких кількостях ви плануєте її випускати;

– для технічно складних виробів: якими патентами чи авторськими посвідченнями захищений цей продукт; організація післяпродажного обслуговування.

Для успіху бізнес-плану доцільно включати в нього фотографію чи гарний малюнок продукції (чи інше наочне зображення, опис).

Після розділу 3 у бізнес-плані може бути дана *оцінка галузі*, зовнішнього середовища діяльності фірми, основних тенденцій, що існують у даній галузі.

4. Опис ринку і характеристика конкурентів

– регіони збуту товарів (послуг): як і де ви збираєтеся продати продукцію;

– яка загальна вартість товарів (послуг), що одержувачі визначеного регіону можуть купити за визначений період часу (потенційна місткість ринку);

– хто ваші конкуренти, у якому стані їх справи, у чому вони вас перевершують і в чому ви розраховуєте їх перевершити (тактика конкурентної боротьби);

– хто саме і чому буде купувати товар у вас, а не в конкурента (основні клієнти і їхні характеристики);

– яким чином ви збираєтеся розширити коло своїх покупців, чим залучити й утримати їх увагу, як розширити границі ринку.

5. План маркетингу

– які канали збуту товарів (послуг): безпосередньо кінцевому споживачу, через посередників; хто ці посередники, скільки їх;

– як формуються ціни на ваші товари (послуги);

– які види реклами ви будете використовувати;

– методи стимулювання продажів (знижки, премії персоналу тощо);

– формування іміджу вашої фірми (чи буде презентація фірми, які засоби масової інформації мають намір використовувати для формування іміджу фірми).

6. План виробництва

– де будуть виготовлятися товари (виявлятися послуги);

– чому ви вибрали це місце і вважаєте його найбільш придатним, як відіб'ється ваш вибір на поточних витратах;

– які вимагаються будинки, споруди, виробнича інфраструктура, а також земельні ділянки;

– яке потрібно устаткування і де його намічається придбати;

– де, у кого і на яких умовах будуть закуповуватися сировина, матеріали;

– чому ви обрали саме цих постачальників, яка їхня репутація і чи є досвід роботи з ними;

– чи передбачається виробнича кооперація і з ким;

– схема виробничого процесу: на ній повинно бути наочно продемонстровано, як будуть закуповуватися сировина і матеріали, як і де вони будуть перероблятися у продукцію, як і куди ця продукція буде поставлятися з підприємства; звернути увагу на раціональність технологічної схеми з погляду витрат часу, праці і матеріалів, легкості зміни асортименту товарів з урахуванням вимог ринку;

– яка виробнича програма: проектна потужність інвестиційного об'єкта, показники нормативного завантаження потужностей, перелік видів діяльності, що необхідно для їхнього здійснення;

– чи потрібні субпідрядники для виконання робіт;

– графіки освоєння проектної потужності і виконання робіт зі здійснення проекту в часі.

У бізнес-плані рекомендується давати короткі і зрозумілі фахівцям нетехнічного профілю формулювання і схеми.

7. Організаційний і юридичний план

– які будуть форма власності і правовий статус нового підприємства чи зміненого старого;

– як ви хочете розподілити частки участі в інвестиціях і визначити порядок розподілу прибутку;

– яка буде організаційна схема управління майбутнім підприємством;

– хто і як буде здійснювати управління підприємством;

– у яких фахівцях ви відчуваєте потребу (кількість, профіль, кваліфікація);

– скільки людей вам потрібно на різних етапах здійснення проекту, чи є вони в наявності, як їх планується набирати;

– на яких умовах (повної чи часткової зайнятості, постійно чи тимчасово, за трудовим договором чи контрактом, з сумісництвом) вони будуть прийняті на роботу;

– система заробітної плати і матеріального стимулювання персоналу;

– наскільки якісно навчений персонал і якщо його кваліфікація не відповідає потребам як ви його будете навчати і підвищувати кваліфікацію кадрів.

8. Охорона навколишнього середовища

– як вплине проект на навколишнє природне середовище;

– як ви збираєтеся запобігти негативному впливу на навколишнє середовище;

– які можливі розміри платежів за забруднення середовища і скільки ви заощадите, якщо проведете превентивні природоохоронні заходи;

– які джерела фінансування природоохоронних заходів;

– терміни проведення природоохоронних заходів.

9. Фінансовий план

– які інвестиційні витрати проекту в цілому, по внесках інвесторів, у розрізі грошових потоків, за джерелами фінансування;

– які джерела фінансування проекту;

– які поточні витрати на проект;

– чи буде і як забезпечений ефект протягом циклу проекту;

– які залишки коштів і їхні джерела на заданий момент часу протягом циклу проекту;

– які показники заборгованості, рентабельності, ліквідності, схильності до банкрутства;

– які показники ефективності проекту: NPV, IRRI, коефіцієнта вигод і витрат, строку окупності та PI.

10. Аналіз ризиків

– які ризики проекту;

– що потрібно зробити, щоб зменшити ризики проекту.

Зміст основних фінансових розділів бізнес-плану наступний.

Маркетинговий аналіз відповідає на три питання:

1. Чи зможемо продати продукт, що є результатом реалізації проекту?

2. Чи зможемо одержати від цього достатній обсяг прибутку, що виправдує інвестиції?

3. Чи отримаємо приріст сукупного капіталу?

Базові питання маркетингового аналізу полягають у такому.

1. На який ринок орієнтований проект: міжнародний чи внутрішній?

2. Якщо проект націлений на міжнародний ринок, чи збігається його мета із принциповими політичними рішеннями держави, а якщо на внутрішній – чи відповідають його цілі внутрішній державній політиці?

Аналіз беззбитковості містить у собі аналіз структури собівартості виготовлення й продажу основних видів продукції й поділ всіх витрат на змінні (які змінюються зі зміною обсягу виробництва й продажу) і постійні (які залишаються незмінними при зміні обсягу виробництва). Основна мета аналізу беззбитковості – визначити *точку беззбитковості*, тобто обсягу продажу товару, що відповідає нульовому значенню прибутку. Важливість аналізу беззбитковості полягає у зіставленні реального або планового виторгу в процесі реалізації інвестиційного проекту із точкою беззбитковості й наступної оцінки надійності прибуткової діяльності підприємства. Найбільш відповідальною частиною фінансового розділу проекту є власно його інвестиційна частина, що включає:

- визначення інвестиційних потреб підприємства чи акціонерів у проекті;
- встановлення (і наступний пошук) джерел фінансування інвестиційних потреб;
- оцінка вартості капіталу, залученого для реалізації інвестиційного проекту;

– прогноз грошових потоків і прибутків за рахунок реалізації проекту;

– оцінка показників ефективності проекту.

Найбільш методично складним є питання оцінки окупності проекту протягом його строку реалізації. Основне питання фінансового аналізу: чи може проект збільшити багатство власників підприємства (акціонерів)? Відповідь на це питання можна дати за допомогою аналізу грошових потоків.

Суть *аналізу ризику* полягає в наступному. Майбутнє завжди несе в собі елемент невизначеності. Більша частина даних, необхідних, наприклад, для фінансового аналізу (елементи витрат, ціни, обсяг продажів продукції тощо) є невизначеними. У майбутньому можливі зміни. Аналіз ризику пропонує облік усіх змін як убік погіршення, так й убік поліпшення.

У процесі реалізації проекту піддаються зміні такі елементи: вартість сировини й комплектуючих, вартість капітальних витрат, вартість обслуговування, вартість продажів, ціни й так далі. У результаті вихідний параметр, наприклад прибуток, буде випадковим. Ризик використовує поняття імовірнісного розподілу й імовірності. Наприклад, ризик дорівнює ймовірності дістати негативний прибуток, тобто збиток. Чим більше широкий діапазон зміни факторів проекту, тим більшому ризику піддається проект. Іноді у процесі аналізу ризику обмежуються аналізом сценаріїв, що може бути проведений за такою схемою.

1. Вибирають параметри інвестиційного проекту найбільшою мірою невизначені.

2. Проводять аналіз ефективності проекту для граничних значень кожного параметра.

3. В інвестиційному проекті представляють три сценарії:

– базовий;

– найбільш песимістичний;

– найбільш оптимістичний (необов'язково).

Інвестор робить висновок на основі найбільш песимістичного сценарію.

Остаточно інвестиційний проект оформляється у вигляді бізнес-плану. У цьому бізнес-плані, як правило, відображаються всі

перераховані вище питання. Варто однозначно усвідомити, що немає строгих стандартів бізнес-планування, яким слід випливати «у всіх випадках життя». Бізнес-план інвестиційного проекту, у першу чергу, повинен задовольнити вимогам того суб'єкта інвестиційної діяльності, від рішення якого залежить подальша доля проекту.

Акціонери вступають із корпорацією в особливі відносини: вони уможливлюють саме існування корпорації як постачальника «ризикового» капіталу, необхідного для її виникнення, розвитку й зростання. Інтереси акціонерів повинні враховуватися у всіх найважливіших діях суспільства. Тобто корпоративне середовище являє собою сферу взаємодії корпорації як об'єкта з тими, на кого вона може впливати в чинність своїх можливостей.

Фінансовий механізм мобілізації внутрішніх коштів полягає в тому, що частина оборотних активів підприємств вилучається з основної діяльності і пускається на фінансування проекту.

Позикові фінансові кошти. Структуру позикових фінансових ресурсів подано на рис. 10.1.

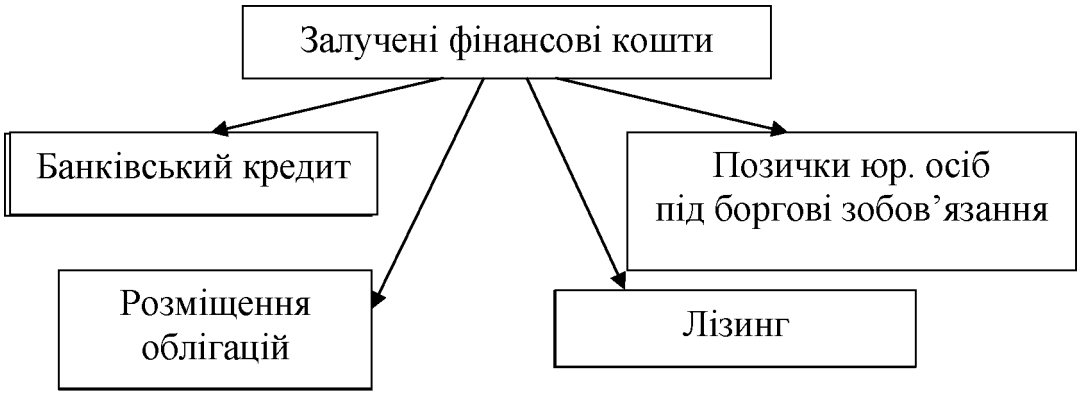


Рис. 10.1. Структура позикових фінансових ресурсів

Довгостроковий банківський кредит, розміщення облігацій і позички юридичних осіб є традиційними інструментами позикового фінансування.

Якщо акціонери не мають вільних коштів, вони можуть звернутися в лізингову компанію. Відповідно до укладеного договору лізингова компанія повністю оплачує виробникові (або власникові) устаткування його вартість і здає в оренду підприємству-покупцеві із правом викупу (при фінансовому лізингу) наприкінці

оренди. Таким чином, акціонери одержують довгострокову позичку від лізингової фірми, що поступово погашається в результаті віднесення платежів по лізингу на собівартість продукції. Лізинг дозволяє підприємствам одержати устаткування, почати його експлуатацію, не відволікаючи кошти з обороту. У ринковій економіці використання лізингу становить 25–30 % від загальної суми позикових коштів. Ухвалення рішення відносно лізингу базується на співвідношенні величини лізингового платежу із платою за використання довгострокового кредиту.

Основна відмінність між власними й позиковими фінансовими ресурсами в тім, що процентні платежі включаються у витрати, у той час як дивіденди виплачуються із прибутку. З вище зазначеного випливає, що позикові кошти залучати вигідніше. Як показник податкової економії виступає ставка податку на прибуток.

Таким чином, кредитне фінансування більш вигідно для акціонерів, чим фінансування за допомогою власних фінансових коштів. Водночас, кредитне фінансування для акціонерів є більше ризикованим, тому що відсотки за кредит й основну частину боргу йому потрібно повертати поза залежністю від успіху діяльності підприємства. Підприємство, прагнучи зменшити свій ризик, випускає фінансові інструменти (акції).

Методи оцінки ефективності інвестиційного портфеля засновані переважно на порівнянні ефективності (прибутковості) інвестицій у різні інвестиційні цінності залежно від їхніх ваг. При цьому як можливі альтернативи вкладенням коштів у розглянуту інвестиційну цінність виступають інвестиції в найбільш надійні й найбільш ліквідні інвестиційні цінності.

Вибір *вартості капіталу* у розрахунках обумовлюється такими міркуваннями. Цей показник являє собою питому вартість капіталу інвестора, як, наприклад, рівень прибутковості для приватної фірми. Як в умовах інфляції, так і при її відсутності цінність грошей може падати із часом. Тому в розрахунках існує принципова можливість використання процентних ставок двох видів: реальна (без інфляції); поточна або номінальна (з інфляцією).

У тому випадку, якщо підприємство припускає реалізацію декількох проектів, необхідно врахувати їхній взаємний вплив й оцінити кількісно вплив першочергових проектів на активи для

того, щоб цілеспрямовано використати отриманий ефект у проектах другої черги. Це дозволить одержати істотну економію власних і позикових ресурсів. У цьому випадку розробка фінансово-інвестиційної стратегії повинна здійснюватися на основі оптимізації комплексу проектів із включенням у розгляд строків їхнього здійснення й наявних у розпорядженні фінансових ресурсів.

Проектний аналіз із позицій суспільної цінності припускає рішення тих же завдань, що й фінансовий аналіз. Однак тут виникають такі особливості.

Крім показників (таких як NPV та ін.), повинні розглядатися показники соціальної сфери й екологічного середовища. При цьому розмірність завдання, число критеріїв аналізу зростають. До того ж якщо екологічні показники можуть бути виражені кількісними величинами (наприклад гранично припустимими нормами забруднення), то соціальні показники найчастіше вимагають використання методу експертних оцінок.

Отже, проектне планування дозволяє не тільки визначити відношення до наявних потенційно реалізованих проектів, але й здійснити коригування проектів, створити їхні ефективні комбінації. Звичайно проектний аналіз носить персоніфікований характер, тобто провадиться з огляду на одного або декількох учасників – інвестора, реципієнта, споживача результатів проекту.

10.2. Зміст техніко-економічного обґрунтування проекту

Процес, який починається зі стадії визначення завдань проекту, продовжується на стадіях розробки ТЕО й експертизи і приводить, зрештою, до рішення про можливість отримання коштів для його реалізації. Як зазначено вище, це ітераційний процес, при якому доводиться повертатися до вже пройдених етапів, змінювати раніше сформульовані ідеї, здійснювати вибір оптимального варіанта шляхом зіставлення наявних варіантів за їх відносною вартістю і прибутковістю та аналізувати з різним ступенем детальності технічні, екологічні, економічні, фінансові, соціальні і організаційні аспекти проекту.

Уточнення цілей проекту і засобів їхнього досягнення складає важливу частину діяльності з розробки ТЕО проекту. Воно ведеться різними шляхами так, що, наприклад, завдання виробництва повинні бути виражені в конкретному, поетапному збільшенні випуску певного асортименту продукції. Відносно осіб, одержуючих вигоди від реалізації проекту, необхідно уточнити географічні райони мешкання, віднести їх до груп виробників і споживачів, розділити на групи за рівнем доходів, соціальним становищем і характером поведінки. Слідує також чітко визначити рівень послуг, що надаються. Необхідне детальне вивчення технічних труднощів, наприклад, несприятливих ґрунтових умов для будівельного проекту. *Організаційні реформи* слід представити у вигляді програм дій; це також належить до різних політичних змін, які позначаються на здійсненні проекту. У міру уточнення цілей проекту і скорочення числа даних варіантів і альтернатив їх реалізації до розумної величини проекту набуває визначеність, і детальніша розробка проекту ведеться на основі варіантів, що залишилися.

Аналіз здійсненності проекту. Незалежно від того, був або не був проведений попередній аналіз здійсненності проекту, основний аналіз здійсненності проекту повинен скласти серцевину процесу розробки ТЕО проекту.

Цілі і масштаб. Аналіз здійсненності проекту повинен встановити, чи слід проводити проект і який варіант є кращим для досягнення цілей проекту. Як впливає із самої назви, цей вид аналізу проводиться для встановлення здійсненності або обґрунтування проекту в цілому і за всіма його основними параметрами: технічним планом, впливом на навколишнє середовище, за ринковою ефективністю, організаційними заходами, соціальними і культурними аспектами, фінансовою і економічною цінностями. Кожен із цих параметрів аналізується, і для отримання загальної картини застосовується метод послідовного наближення.

Завданням аналізу не є встановлення: *чи достатньо хороша конкретна ідея проекту, щоб під неї отримати фінансування інвестором*. Аналіз покликаний знайти краще з можливих рішень у переважаючих умовах і показати, як проект може видозмінити ці умови. Крім вказаних загальних характеристик, методи аналізу

здійсненності проектів можуть відрізнятися один від одного так само широко, як самі аналізовані проекти. Масштаб і тривалість аналізу визначається такими чинниками, як властива проекту комплексність, що відоме про проект і чи є він інноваційним або повтором минулих проектів. Аналіз здійсненності проекту може продовжуватися і три місяці, і два роки і більше.

У країнах з розвиненою економікою витрати на проведення аналізу варіюються від декількох тисяч доларів США у разі задоволеного простого проекту до понад мільйон доларів США у разі складних проектів.

Оскільки аналіз здійсненності проекту, ймовірно, зажадає першої значної витрати власних засобів на розробку проекту, неминуче виникає питання – виправдані чи ні подібні витрати. Хоча особи, що готують план проведення аналізу, повинні мати на увазі витрати, надмірна економія засобів недоречна, бо добре проведений аналіз здійсненності проекту багато разів окупиться завдяки подальшій економії засобів на реалізацію і збільшення доходів.

При плануванні аналізу здійсненності проекту не може бути стандартного зразка. По суті, незалежно від ступеня складності і подробиці аналіз здійсненності проекту повинен містити відповіді на основні питання, згадані раніше:

– чи відповідає проект завданням і пріоритетам розвитку національної економіки;

– чи сумісна відповідна політична структура з цілями проекту;

– чи є проект технічно можливим і чи являє він собою втілення кращої з наявних технічних альтернатив;

– чи є проект здійснимим з адміністративної точки зору;

– чи є достатній попит на продукцію за проектом;

– чи є проект економічно виправданим і таким, що реалізовується з фінансової точки зору;

– чи сумісний проект із звичаями і традиціями зацікавлених осіб;

– чи є проект екологічно узгодженим.

Дані. При аналізі здійсненності проекту необхідно зібрати всі дані щодо політичного, економічного і правового середо-

вища реалізації проекту. Використовуючи ці дані, а також прогнози подій, пов'язаних з реалізацією проекту, аналіз визначає цінність проекту, витрати на його реалізацію і експлуатацію, і доходи або соціальні вигоди.

На стадії технічного обґрунтування для інфраструктурного проекту зазвичай обмежуються попередніми дослідженнями. Ці роботи дозволяють провести оцінку витрат з межею погрішності 15–20 %. Докладні технічні дослідження, які вимагають більше часу і витрат та знижують межу погрішності оцінок витрат до 5–10 %, слід проводити пізніше і лише після ухвалення рішення про основні параметри технічного обґрунтування.

Економічний аналіз витрат і результатів слід проводити з таким ступенем повноти, при якій економічна цінність проекту може бути визначена з достатньою точністю і виявиться можливим встановити відносну цінність вибору варіантів проекту. Вказаний аналіз повинен встановити, чи є необхідність проекту достатньою для збуту продукції проекту за цінами, що забезпечують прибуток.

Фінансовий аналіз покликаний встановити привабливість капіталовкладень для організації, що фінансує проект, а також для передбачуваних учасників і осіб, які одержують вигоду від реалізації проекту, і дати загальну схему фінансового плану, що забезпечує наявність засобів на здійснення проекту. Як і у разі технічної експертизи, економічний, фінансовий та інші види аналізу можуть, за необхідності, вестися детальніше після того, як аналіз здійсненності проекту виконав своє призначення. Цей аналіз може встановити необхідність подальших досліджень в інших сферах з метою сприяння успішній реалізації проекту і досягненню намічених ним цілей. До таких заходів можуть належати посилення керівництва і персоналу організації, що здійснює проект, або в інших організаційних структурах, зміна політики в сфері макроекономіки і секторів економіки, також забезпечення підтримки з боку зацікавлених у проекті осіб.

Комерційні організації давно відчували потребу у здійсненні фінансового аналізу, а також аналізу ринку. Аналіз економічної ефективності альтернатив і визначення норми прибутку розширює первинний підхід і дозволяє розглядати дію проекту з різних боків.

Організаційні, управлінські, екологічні і соціально-культурні проблеми і наслідки також є важливими параметрами аналізу проекту.

Контрольні переліки. Головні фінансові агентства і деякі із спеціалізованих Організацій Об'єднаних Націй, зокрема ЮНІДО, а також Всесвітній банк підготували контрольні переліки питань або базові запитальники, які повинні бути розглянуті в аналізах здійсненності проектів або в подібного типу звітах про розробку проектів. Докладні контрольні переліки є корисним документом, який забезпечує всі істотні питання при аналізі здійсненності проекту. Але зайва подробиця контрольних переліків може виявитися шкідливою. Так, вона може виробити звичку надмірно вважатися на них у всіх випадках. Двох абсолютно однакових проектів не буває, так що ніякий контрольний перелік не може охопити всіх питань і не може вказати на найбільш істотні з них. Контрольний перелік не повинен служити заміною творчого мислення при проведенні аналізу здійсненності з урахуванням особливих характеристик проекту.

Комплексний план проекту. При розробці проектів однією з найважливіших проблем є визначення ступеня комплексності. Для кожної мети існує ряд варіантів її досягнення, деякі з яких реалізувати важче, ніж інші. В умовах браку кваліфікованого персоналу і менеджерів цілі проекту повинні бути максимально простими з урахуванням того, що саме потрібно здійснити для успіху реалізації проекту. Тому всі зусилля спростити і змінити формулювання цілей і зупинити вибір на таких компонентах проекту, технологічних і адміністративних підходах, які свідомо працюватимуть в умовах проекту, цілком себе виправдали.

Хоча до простоти структури проекту треба прагнути у всіх випадках, іноді доводиться вдаватися до вельми делікатної і важкої рівноваги між простотою і складністю. Проект, який досить складний для наявних адміністративних можливостей організацій, що здійснюють проект, можливо зіткнеться з труднощами. Набагато важливіша та обставина, що проекти зазнали невдачі в досягненні свого повного економічного ефекту через те, що планом проекту не були передбачені достатні асигнування. Таким чином,

незважаючи на бажаність максимально спростити проект шляхом упору на ті елементи, які необхідні для досягнення цілей, не можна ігнорувати важливість повноти плану проекту.

10.3. Методика техніко-економічного обґрунтування проектів

На рис. 10.2 подано загальну послідовність обґрунтування проекту.

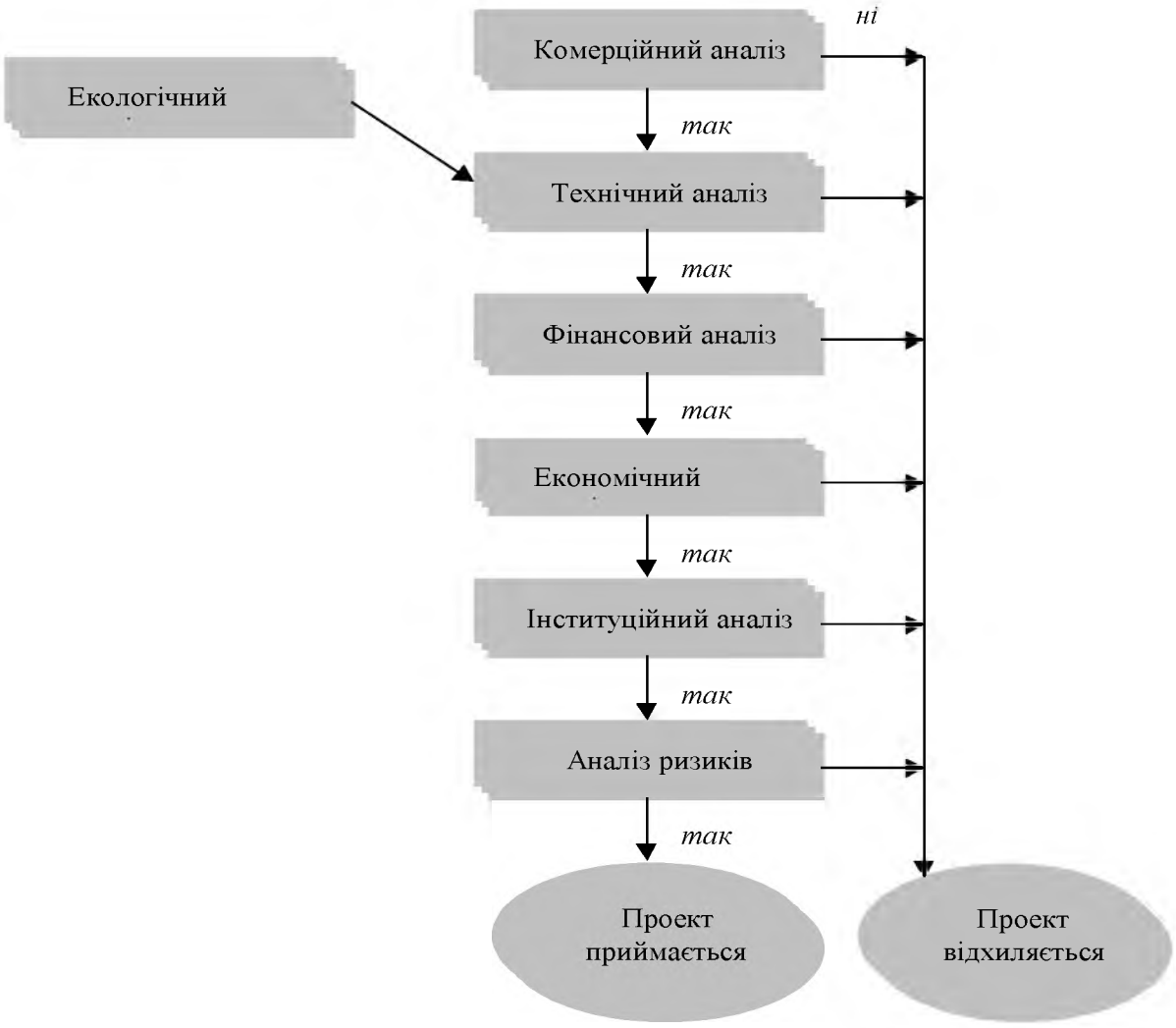


Рис. 10.2. Загальна послідовність аналізу проекту

Аналіз комерційної виконуваності проекту полягає у відповіді на два питання:

1. Чи зможемо продати продукт, що є результатом реалізації проекту?

2. Чи зможемо одержати від цього достатній обсяг прибутку, що виправдає інвестиційний проект?

Тому що проекти здійснюються на існуючих ринках, в ТЕО повинна бути наведена їхня характеристика. Маркетинговий аналіз повинен також включати аналіз споживачів і конкурентів. Аналіз споживачів повинен визначити споживчі запити, потенційні сегменти ринку і характер процесу покупки. Для цього розроблювач проекту повинен провести детальне дослідження ринку. Крім того, необхідно провести аналіз основних конкурентів у рамках ринкової структури й інституціональних обмежень, що на неї впливають. На основі результатів маркетингового аналізу розробляється маркетинговий план. У ньому повинні бути визначені стратегії розробки продукту, ціноутворення, просування товару на ринок і збут. Ці елементи маркетингової суміші повинні бути об'єднані в єдине ціле, що повинне забезпечити продукту найбільш вигідне конкурентне становище на ринку. Маркетинговий план повинен також враховувати наявність інших продуктів в асортиментному наборі фірми, а також організаційні, фінансові, виробничі і постачальницькі аспекти її діяльності. У рамках маркетингового плану бажано спрогнозувати реакцію конкурентів і її такий вплив на можливість виконання маркетингового плану.

Маркетинговий аналіз містить у собі прогнозування попиту. При розробці інвестиційного проекту необхідно визначитися з точністю прогнозу, зіставивши її з витратами досягнення бажаної точності. Хоча процес прийняття рішень здійснюється в умовах невизначеності, правильний прогноз може зменшити ступінь цієї невизначеності.

Усвідомлюючи неможливість вичерпати всі маркетингові аспекти інвестиційного проектування, спробуємо виділити ключові розділи маркетингу і дати їм коротку характеристику. Повне поєднання всіх питань маркетингу дозволяють зробити такі чотири блоки:

– аналіз ринку;
– аналіз конкурентного середовища;
– розробка маркетингового плану продукту;
– забезпечення вірогідності інформації.

Нижче наведена коротка характеристика зазначених блоків.

Ціль дослідження ринку – виявлення споживчих запитів, визначення сегментів ринку і процесу купівлі для поліпшення якості і прискорення процесу прийняття рішень з маркетингу.

Ключові питання: хто є потенційним покупцем, причини покупки, як буде здійснюватися покупка, яка інформація потрібна.

Важливо у процесі маркетингового аналізу використовувати кількісні оцінки. Вони, як правило, більш переконливі як для самого підприємства, так і для стратегічного інвестора.

Маркетинговий план має бути складовою частиною проекту. Тут маркетолог має відповісти на такі питання: як добре розроблений продукт, чи правильна цінова політика, а також стратегія просування на ринок, чи збутова система забезпечує зв'язок продавця і покупця, чи працює єдиний маркетинговий план.

Маркетинговий розділ має визначальне значення при аналізі проектів, тому що дозволяє одержати ринкову інформацію, необхідну для оцінки життєздатності проекту. Досить часто трапляється, що фірма витрачає значні кошти і зусилля на здійснення всіх постачальницьких і збутових операцій, що постійно збільшуються, тільки заради того, щоб ніколи не одержати очікувану вигоду, втрачену через поганий маркетинговий аналіз.

Завданням *технічного аналізу* проекту є:

– визначення технологій, найбільш придатних з погляду цілей проекту;

– аналіз місцевих умов, у тому числі наявності і вартості сировини, енергії, робочої сили;

– перевірка наявності потенційних можливостей планування і здійснення проекту.

Технічний аналіз здійснюється групою власних експертів підприємства з можливим залученням вузьких фахівців. Стандартна процедура технічного аналізу починається з аналізу власних існуючих технологій. При цьому необхідно керуватися такими критеріями: технологія повинна себе добре зарекомендувати, тобто бути стандартною; вона не має бути орієнтована на імпортне устаткування і сировину.

Якщо виявляється неможливим використовувати власну технологію, то проводиться аналіз можливості залучення закордонної технології й устаткування за однією з можливих схем:

– спільне підприємство з іноземною фірмою – часткове інвестування і повне забезпечення всіма технологіями;

– купівля устаткування, що реалізує технологічне know-how;

– turn-key – покупка устаткування, будівництво заводу, налагодження технологічного процесу;

– product-in-hand – turn-key плюс навчання персоналу доти, поки підприємство не зробить необхідний готовий продукт;

– покупка ліцензій на виробництво;

– технічна допомога з боку закордонного технолога.

Правило вибору технології передбачає комплексний аналіз деяких альтернативних технологій і вибір найкращого варіанта на основі певного агрегованого критерію.

Ключові фактори вибору серед альтернативних технологій зводяться до аналізу таких аспектів:

– минуле використання обраних технологій у подібних масштабах (масштаби можуть бути занадто великі для конкретного ринку);

– наявність сировини (скільки потенційних постачальників, які їхні виробничі потужності, якість сировини, яка кількість інших споживачів сировини, вартість сировини, метод і вартість доставки, ризик забруднення довкілля);

– комунальні послуги і комунікації;

– потрібно бути упевненим, що організація, що продає технологію, має на неї патент чи ліцензію, тобто умова наявності патенту чи ліцензії;

– принаймні початковий супровід виробництва продавцем технології;

– пристосованість технології до місцевих умов (температура, вологість та ін.).

– завантажувальний фактор (у відсотках від номінальної потужності за умовами проекту) і час для виходу на стійкий стан, що відповідає повній продуктивності;

– безпека й екологія;

– капітальні і виробничі витрати.

Розділ *фінансового аналізу* інвестиційного проекту є найбільш об'ємним і трудомістким. Зараз окреслимо лише комплекс питань фінансового аналізу з їхнім взаємним ув'язуванням.

Зупинимося коротко на ключових питаннях фінансового розділу інвестиційного проекту. Фінансовий аналіз попередньої роботи підприємства і його поточного стану, як правило, зводиться до розрахунку й інтерпретації основних фінансових коефіцієнтів, що відбивають ліквідність, кредитоспроможність, прибутковість підприємства й ефективність його менеджменту. Звичайно це не викликає ускладнень. Важливо також представити у фінансовому розділі основну фінансову звітність підприємства за ряд попередніх років і порівняти основні показники за роками. Якщо інвестиційний проект готується для залучення західного стратегічного інвестора, фінансову звітність варто перетворити в західні формати тієї країни, з якої передбачається залучити інвестора.

Аналіз беззбитковості містить у собі систематичну роботу з аналізу структури собівартості виготовлення і продажу основних видів продукції і поділ усіх витрат на змінні (змінюються зі зміною обсягу виробництва і продажу) і постійні (залишаються незмінними при зміні обсягу виробництва). Основна мета аналізу беззбитковості – визначити точку беззбитковості, тобто обсяг продажу товару, що відповідає нульовому значенню прибутку. Важливість аналізу беззбитковості полягає в зіставленні реальної чи запланованої виручки у процесі реалізації інвестиційного проекту з точкою беззбитковості і подальшої оцінки надійності прибуткової діяльності підприємства.

Найбільш відповідальною частиною фінансового розділу проекту є власне його інвестиційна частина, що включає:

– визначення інвестиційних потреб підприємства за проектом;

– встановлення (і подальший пошук) джерел фінансування інвестиційних потреб;

– оцінка вартості капіталу, залученого для реалізації інвестиційного проекту,

– прогноз прибутків і грошових потоків за рахунок реалізації проекту;

– оцінка показників ефективності проекту.

Найбільш складним з методичної точки зору є питання оцінки окупності проекту протягом його терміну реалізації. Обсяг грошових потоків, що виходять у результаті реалізації проекту, має покривати величину сумарної інвестиції з урахуванням принципу вартості грошей у часі. Як характеристика, що вимірює нинішню значимість грошових потоків, виступає норма прибутковості від інвестування отриманих у ході реалізації інвестиційного проекту грошових потоків.

У процесі оцінки окупності проекту критичним є питання обліку інфляції. Справді, грошові потоки, розгорнуті в часі, варто перерахувати у зв'язку зі зміною купівельної спроможності грошей. Водночас існує положення, відповідно до якого кінцевий висновок щодо ефективності інвестиційного проекту може бути підведений, ігноруючи інфляційний ефект. Далі буде показано, що інфляційна зміна рівня цін не впливає на оцінку чистого приведеного до дійсного моменту значення грошових потоків, на базі яких визначається основний показник ефективності інвестиційного проекту.

Основне питання фінансового аналізу: чи може проект збільшити багатство власників підприємства (акціонерів). Відповідь на це питання, як було показано, можна дати за допомогою аналізу грошових потоків.

Економічний аналіз складається в оцінці впливу внеску проекту в збільшенні багатства держави (нації). Економічний аналіз, як правило, проводиться для великих інвестиційних проектів, що розробляються за замовленням уряду і покликані вирішити певне національне значиме завдання. Якщо підприємство розробляє інвестиційний проект за власною ініціативою, самостійно залучаючи інвестора, воно в остаточному підсумку фокусує загальний інтерес проекту на вигодах його учасників, головним чином тих фізичних і юридичних осіб, що надали фінансові ресурси для проекту. І якщо до цих осіб не входить держава, економічний аналіз проекту можна не робити.

Інституціональний аналіз оцінює можливість успішного виконання інвестиційного проекту із врахуванням організаційної, правової, політичної й адміністративної обстановки. Цей розділ інвестиційного проекту є не кількісним і не фінансовим. Його головне завдання – оцінити сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що супроводжують інвестиційний проект.

Оцінка внутрішніх факторів, як правило, здійснюється за такою схемою.

Аналіз можливостей менеджменту. Добре відомо, що поганий менеджмент може завалити будь-який, навіть гарний проект. Аналізуючи виробничий менеджмент підприємства, необхідно сфокусуватися на таких питаннях:

– досвід і кваліфікація менеджерів підприємства;

– їхня мотивація в рамках проекту (наприклад у вигляді частки від прибутку);

– сумісність менеджерів з цілями проекту й основними етичними і культурними цінностями проекту.

Аналіз трудових ресурсів. Трудові ресурси, що планується залучити для реалізації проекту, повинні відповідати рівню використовуваних у проекті технологій. Це питання стає актуальним у випадку використання принципово нової для підприємства закордонної чи вітчизняної технології. Може утворитися ситуація, коли культура виробництва на підприємстві не відповідає розроблювальному проекту, і тоді необхідно або навчати робітників, або наймати нових.

Аналіз організаційної структури. Цей розділ інвестиційного проекту є найбільш складним з огляду на практично повну відсутність досвіду на українських підприємствах у цьому питанні. Прийнята на підприємстві організаційна структура не повинна гальмувати розвиток проекту. Необхідно проаналізувати, як відбувається на підприємстві процес прийняття рішень і як здійснюється розподіл відповідальності за їхнє виконання. Можлива ситуація, коли управління реалізацією розроблювального інвестиційного проекту варто виділити в окрему управлінську структуру, перейшовши від ієрархічної до матричної структури управління в цілому по підприємству.

Основні пріоритети в плані аналізу зовнішніх факторів головним чином обумовлені такими двома аспектами.

Політика держави, у якій виділяються для детального аналізу такі позиції:

– умови імпорту-експорту сировини і товарів;

– можливість для іноземних інвесторів вкладати кошти й експортувати товари;

– законодавство про працю;

– основні положення фінансового і банківського регулювання.

Ці питання найбільш важливі для тих проектів, що припускають залучення західного стратегічного інвестора.

Схвалення держави. Цей фактор варто розглядати головним чином для великих інвестиційних проектів, спрямованих на вирішення значних завдань у масштабах економіки країни в цілому. Тут найбільш важливим є фактор часу для схвалення. Найбільш небезпечною виглядає ситуація, коли проект бездоганний у технічних, фінансових і економічних аспектах, є інвестори, готові зараз вкласти гроші у проект, але рішення держави затримується чи відкладається на 1–2 роки. У результаті інвестор вкладає гроші в інший проект.

Суть *аналізу ризику* полягає в тому, що поза залежністю від якості допущень майбутнє завжди несе в собі елемент невизначеності. Велика частина даних, необхідних, наприклад, для фінансового аналізу (елементи витрат, ціни, обсяг продажів продукції тощо) є невизначеними. У майбутньому можливі зміни прогнозу як у гіршу сторону (зниження прибутку), так і на краще. Аналіз ризику передбачає врахування всіх змін, які можуть покращити чи погіршити ситуацію.

У процесі реалізації проекту змінюються такі елементи:

– вартість сировини і комплектуючих;

– вартість капітальних витрат;

– вартість обслуговування;

– вартість продажу, ціни тощо.

У результаті вихідний параметр, наприклад прибуток, буде випадковим. Ризик використовує поняття імовірнісного розподілу

й імовірності. Наприклад, ризик дорівнює ймовірності отримати негативний прибуток, тобто збиток. Чим ширший діапазон зміни факторів проекту, тим більший ризик загрожує проекту.

У процесі ідентифікації ризиків проекту важливо не тільки визначити всі можливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту, а й визначити їх пріоритет для проекту, зазначити можливі джерела їх виникнення, тобто класифікувати події, що можуть призвести до несприятливих ситуацій у проекті.

У теорії ризиків виділяють поняття фактора (причини) ризику, типу ризиків і типу втрат від настання ризику. Основними факторами ризику для інвестиційних проектів є:

– помилки у проектній документації;

– недостатня кваліфікація спеціалістів;

– форс-мажорні обставини (природні, економічні, політичні);

– порушення термінів постачань;

– низька якість матеріалів, технологічних процесів, устаткування;

– порушення умов контракту, розривання контракту.

Існує декілька класифікацій ризиків за типами, з яких можна виділити такі типи ризиків:

1. Політико-економічні ризики.
2. Законодавчі ризики.
3. Фінансові ризики.
4. Технічні ризики.
5. Технологічні ризики.
6. Соціальні ризики.
7. Організаційні ризики.
8. Ризики катастроф.

Залежно від типу ризику обирається метод реагування на нього, тобто розробляються відповідні протиризикові заходи.

Основні типи втрат внаслідок настання ризиків: трудові втрати, фінансові втрати, втрати часу, особливі втрати (наприклад, внаслідок інфляції), соціальні втрати, втрата життєздатності проекту, неповернення заборгованостей, податкові втрати, незавершене будівництво тощо.

Кількісне оцінювання ризику – це оцінювання ризику та ризикових взаємодій для визначення діапазону можливих наслідків для проекту. Кількісне оцінювання ризику пов'язане з визначенням того, які ризиковані події вимагають відповіді (реакції). Ця оцінка ускладнюється множиною чинників, серед яких:

– сприятливі можливості і загрози, які можуть взаємодіяти в непередбаченому напрямі (наприклад, планові затримки можуть спричинити розвиток нової стратегії, яка скоротить загальну тривалість проекту);

– одна ризикована подія, яка може спричинити численні негативні наслідки. Так, пізнє постачання основного компонента стає причиною перевищення, затримок календарного плану робіт, штрафних платежів і зниження якості продукту;

– сприятливі можливості для однієї зацікавленої особи (зниження вартості) можуть бути загрозою для іншої (зменшення прибутку);

– використовувані математичні методи, які можуть створювати помилкове враження точності та надійності.

Результатами оцінювання ризиків є, як правило, такі характеристики ризиків: джерело ризику, ймовірність його виникнення, пріоритет ризику, тип і величина очікуваних збитків внаслідок настання ризику, важливість ризику.

Методи, які застосовуються для отримання кількісної оцінки ризиків, наведені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Основні методи аналізу проектних ризиків

Метод	Характеристика методу
Імовірнісний аналіз	Побудова і розрахунки моделі проекту здійснюються відповідно до принципів теорії імовірностей. Імовірність виникнення втрат визначається на основі статистичних даних попереднього періоду
Експертний аналіз ризиків	Застосовується у випадку відсутності достатнього обсягу вихідної інформації і полягає в залученні експертів для оцінювання ризиків. Відібрана група експертів оцінює проект і його окремі процеси за ступенями ризиків

Продовження таблиці 10.1

Метод аналогів	Використання бази даних здійснених аналогічних проектів для переносу їх результатів на проект, що розробляється. Такий метод використовується, якщо внутрішнє і зовнішнє середовище проекту і його аналогів має достатню збіжність за основними параметрами
Аналіз показників граничного рівня	Визначення ступеня стійкості проекту стосовно можливих змін умов його реалізації
Аналіз чутливості проекту	Метод дозволяє оцінити, як змінюються результуючі показники реалізації проекту при різних значеннях заданих змінних, необхідних для розрахунку
Аналіз сценаріїв розвитку проекту	Метод припускає розробку декількох варіантів (сценаріїв) розвитку проекту і їх порівняльну оцінку. Розраховуються песимістичний варіант (сценарій) можливої зміни перемінних, оптимістичний і найбільш імовірний варіант (реалістичний)
Метод побудови дерев рішень проекту	Пропонує покрокове розгалуження процесу реалізації проекту з оцінкою ризиків, витрат, збитків і вигод
Імітаційні методи на основі методу Монте-Карло	Базуються на покроковому знаходженні значення результуючого показника за рахунок проведення багаторазових дослідів з моделлю. Основні переваги – прозорість розрахунків, простота сприйняття й оцінки результатів аналізу проекту всіма учасниками процесу планування. Один із серйозних недоліків цього способу – істотні витрати на розрахунки, пов'язані з великим обсягом вихідної інформації. Застосовуються у програмних засобах оцінювання ризиків.

Ключові слова і терміни

Інвестиційний проект, бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування проекту, фінансовий план, аналіз ризиків, маркетинговий аналіз, аналіз беззбитковості, точка беззбитковості, аналіз ризику, структура позикових фінансових ресурсів, вартість капіталу, інституціональний аналіз.

Питання для самоконтролю знань

1. Комплексний контроль проекту.
2. Моніторинг і контроль графіка проекту.
3. Контроль руху ресурсів.
4. Моніторинг і контроль грошових потоків.
5. Звіт про грошові потоки.
6. Крива оперативних грошових потоків.
7. Контроль заробленої вартості.
8. Поріг коливань.
9. Переваги методу заробленої вартості.

Список використаних джерел

1. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 192 с.

2. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент/ С. І. Ткаленко, Л. П. Петрашко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 412 с.

3. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 495 с.

4. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании/ В. Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2011. – 395 с.

5. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-бизнес, 2009. – 480 с.

6. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Омега-Л, 2009. – 960 с.

7. Ильин В. В. Проектный офис – Центр управления… проектами. Системный подход к управлению компанией / В. В. Ильин. – Вершина, 2007. – 264 с.

8. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. М. Каппелс. – Олимп-Бизнес, 2008. – 400 с.

ТЕМА 11
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ЕКСПЕРТИЗА

11.1. Проектний аналіз як методика експертизи проекту

Експертиза забезпечує детальний огляд усіх аспектів плану і наслідків проекту. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для контролю і оцінки успішності проекту. Експертизі підлягають як проект, так і організації, відповідальні за впровадження і функціонування проекту.

Завдання етапу експертизи проекту є визначення його цінності, беручи до уваги всі позитивні і негативні наслідки. Комплексна експертиза складається з детального огляду всіх доходів, вигод і витрат на проект і включає:

– інституційний аналіз;
– маркетинговий аналіз;
– технічний аналіз;
– екологічний аналіз;
– соціальний аналіз;
– фінансовий аналіз проекту, включаючи оцінку фінансового стану учасників проекту;
– економічний аналіз загальних наслідків проекту для національної економіки;
– аналіз ризиків проекту.

Фінансово-економічна експертиза як частина комплексної експертизи відрізняється від стандартного аналізу рентабельності й інших показників у ТЕО у двох відносинах. По-перше, вона, можливо, вносить поправку в грошові показники на величини, які відображають як економічну цінність ресурсів, використовуваних проектом, так і економічну вигоду від проекту. По-друге, включає всі ефекти проекту як у сфері дії організації, що відповідає за проект, так і у сфері економіки взагалі. В особливих випадках економічний аналіз дає підставу для особливих пільг проектам, що приносять користь тій або іншій стороні (іноземному партнеру тощо).

За винятком цих особливостей економічна експертиза проекту використовує ті ж методи, що і аналіз рентабельності. Вигода, одержана за період дії проекту, співвідноситься з витратами на здійснення і експлуатацію проекту для визначення того, яка величина більша. Результат може бути поданий або у вигляді чистої нинішньої вартості, що відображає чистий дисконтований прибуток від проекту за час його циклу, або у вигляді економічної рентабельності, яка може прямо порівнюватися з рентабельністю від інших можливих капіталовкладень для вирішення, чи слід починати здійснення проекту.

Інституційний аналіз. Інституційна експертиза повинна визначити, чи може організація, відповідальна за впровадження проекту, виконати покладену на неї функцію як з погляду її власних ресурсів, так і її взаємостосунків з навколишнім адміністративно-правовим середовищем.

Кожен проект повинен мати тільки одне «виконавське агентство» з повноваженнями і відповідальністю за виконання проекту. Якщо за проект відповідають декілька організацій, то потрібно створення особливої організаційної одиниці, що відповідає за здійснення проекту і створення відповідних систем експлуатації. Ця організаційна одиниця взаємодіятиме з індивідуальними організаціями на такій же основі, на якій вона має справу з індивідуальними постачальниками матеріалів і послуг для проекту. В інших ситуаціях існуюча організація, наприклад, транспортне управління або комунальні підприємства, одноосібно відповідатиме за виконання проекту.

Кожен проект прагне розширити можливості організацій планувати, здійснювати й управляти змінами. Це означає, що проекти включатимуть компоненти організаційного будівництва: план дії для поліпшення роботи, нову інформаційну систему управління, нову технологію діловодства тощо. Ці моменти повинні плануватися так само ретельно, як і компоненти капіталовкладень. Більше того, оскільки розвиток організаційної мережі змінює підходи штату виконавця проекту до виконання своєї щоденної роботи, компоненти організаційної мережі повинні бути засновані на цілях

і культурі організації, а не відображати тільки погляди стороннього спостерігача. Експертиза компонентів створення організаційної мережі включає п'ять основних розділів:

– підстава вибору заходів щодо керівництва проектом і розвитку організаційної структури. Це означає дослідження походження організації і її завдань, взаємовідносини з національними фінансовими програмами, організаційної стратегії зовнішніх фінансових організацій, каналів звітності, повноважень, інструкцій цивільних служб і правил складання бюджету і закупівель;

– завдання і організаційної структури, включаючи оцінку альтернативних варіантів, заходи і дії, запропоновані під час виконання проекту, і як вони співвідносяться з метою і культурою організації;

– структуру проекту, його організацію, управління, системи контролю, методи, включаючи відповідальність, повноваження і підзвітність кожної організації, а також роль інших організацій відносно матеріалів і наданих послуг, забезпеченість роботою, стимули до підвищення продуктивності праці, навчання і можливості просування по службі;

– календарний план здійснення організаційних змін. Для досягнення організаційних завдань не слід вводити жорсткої програми змін, і тому експертиза повинна перевірити, чи є графік достатньо гнучким для адаптації методів здійснення до нових умов;

– визначення критеріїв, використовуваних для спостереження і атестації роботи впроваджувального агентства протягом роботи над проектом.

Прикладом інституційних перетворень є реформування підприємства як умова розвитку проекту (додатки за проектом «Київводоканала»).

Технічні аспекти. План проекту повинен базуватися на інженерних і технічних принципах, відповідних існуючим професійним стандартам. Технологія може відображати підходи, що виявилися успішними в інших ситуаціях, або ж вона може бути інноваційною, якщо потенційні переваги нових підходів переважують

ризик. Багатообіцяючі, але не апробовані підходи можуть проводитися як незалежні експериментальні або демонстраційні проекти, або як частина більшого проекту в суміжній сфері.

Важливою метою етапу експертизи проекту є оцінка достоїнств технічних пропозицій, адекватності оцінки витрат і закінченості плану. Технічна експертиза також включає оцінку технічної компетентності підприємства спланувати і виконати проект, а також забезпечити його експлуатацію. Деталі технічної експертизи залежатимуть від складу компонентів проекту, але звичайно під час цього етапу аналізуються такі технічні чинники:

– розмір компонентів проекту і їх взаємовідносини;

– процеси, матеріали, устаткування і надійність технічних систем, що поставляються для проекту;

– придатність плану для місця розміщення проекту;

– доступність і якість ресурсів, що вимагаються проектом, включаючи кваліфікацію робочої сили;

– рівень сервісу і надійність існуючої інфраструктури, яку використовуватиме проект;

– пропоновані методи здійснення і експлуатації проекту;

– процедури висновку контрактів і механізм придбання матеріалів, виробничих потужностей і послуг;

– терміни, фази і здійснимість графіка здійснення, фази отримання результатів проекту і бажання зацікавлених осіб брати участь у роботі над проектом.

Технічна експертиза повинна проаналізувати оцінки капіталовкладень і витрат виробництва. Поправка на непередбачені витрати, фізичні чинники повинна покривати витрати, пов'язані зі змінами у фізичному плані проекту і включати витрати на непередбачувані явища, а також на зміни в технічному дизайні та інженерних системах.

Технічна експертиза перевіряє робочий план впровадження проекту і встановлює систему регулювання витрат (використовуючи розбиття витрат по основних фізичних елементах проекту), яка повинна буде застосовуватися на стадії реалізації проекту.

Фінансові установи звичайно вимагають від позичальників страхування матеріалів, що фінансуються, і виробничих потужностей для їх відшкодування або ремонту у разі втрати або поломки.

Аспекти навколишнього середовища. Метою проектів розвитку є зміна умов життя, але при цьому вони змінюють середовище, в якій люди живуть і працюють. Деякі з цих змін є позитивними: поліпшення живлення і житлових умов, підвищення стандартів охорони здоров'я, підвищення споживання і доходу тощо. Інші зміни можуть бути негативними: посилення шуму, забруднення навколишнього середовища, погіршення якості води, токсичні відходи, зникнення районів, незачеплених діяльністю людини і незаселених ареалів. Оцінка дії проекту на навколишнє середовище повинна встановити, що зміни, пов'язані з проектом, не принесуть великого збитку навколишньому середовищу і що у проекті будуть відображені зусилля щодо пом'якшення цього впливу з тим, щоб обмежити непоправний збиток навколишньому середовищу.

Масштаб і обсяг необхідної оцінки дії проекту на навколишнє середовище визначаються масштабом і обсягом змін у навколишньому середовищі, очікуваних у зв'язку з проектом. Деякі проекти безпечні для навколишнього середовища. Наприклад, проекти у сфері охорони здоров'я часто приводять до поліпшення навколишнього середовища, особливо, якщо вони включають заходи щодо очищення води і видалення твердих відходів. У таких ситуаціях чинники навколишнього середовища повинні бути взяті до уваги, але робиться це в рамках стандартного процесу підготовки. і експертизи й окремої оцінки дії на навколишнє середовище звичайно не вимагається.

Інші проекти можуть мати відносно невелику негативну дію на навколишнє середовище, або можуть мати тимчасову або перехідну дію. Наприклад, будівництво підземних трубопроводів може надавати негативний ефект під час будівництва, але воно не призводить до довгострокових змін у природному середовищі в місці проходження трубопроводу. Ремонт і реконструкція існуючих споруд також може мати обмежений негативний ефект. У таких ситуаціях експертиза дії на навколишнє середовище повинна продемонструвати масштаб і серйозність ефекту і повинна включати

заходи щодо його зниження, але обсяг цієї експертизи не повинен бути на тому ж рівні, як для проекту, що має тривалий серйозний вплив на навколишнє середовище.

Остаточна дія на навколишнє середовище є результатом конкретних дій під час стадії реалізації проекту, і цілком може виявитися, що один або два компоненти проекту матимуть істотний вплив на навколишнє середовище, тоді як інші компоненти будуть не небезпечними. Також цілком вірогідно, що екологічно чистий проект, наприклад, технічна допомога, може зробити істотний вплив на навколишнє середовище, якщо його метою є введення нової технології або способів виробництва, які відрізняються від традиційних методів. Приведемо перелік компонентів або ефектів проекту, які при їх виявленні сигналізують про необхідність проведення оцінки впливу проекту на навколишнє середовище:

- управління прибережними морськими ресурсами;
- втручання в культурні цінності;
- будівництво й експлуатація дамб і водосховищ; перевезення, використовування або видалення небезпечних або токсичних матеріалів; стимулювання розвитку і зростання поселень;
- промислові відходи і шкідливі речовини;
- вимушене переселення;
- засолення земель;
- райони, схильні до стихійних бід (повені, землетруси, жорстокі шторми);
- водозабір;
- заболочені землі;
- незаймані території.

Експертиза повинна показати, яку дію проект має на природне, соціальне і економічне середовище; визначити заходи щодо зниження цієї дії, і ці заходи повинні бути включені в переглянутий план проекту. Заходи щодо зниження дії можуть складатися з фізичних змін (наприклад, прокладення дороги в іншому місці, щоб не торкнутися культурних визначних пам'яток), технологічних змін (установка газоочисників для зниження змісту сірки у викидах газів вугільних топок), або ж вони можуть складатися з

ціноутворюючих, регламентуючих або інформаційних програм, що дають стимул виробникові не забруднювати середовище, а споживачу – вибирати безпечні для навколишнього середовища продукти. Розробці як економічних, так і ефективних заходів щодо зниження дії проекту на навколишнє середовище повинно приділятися стільки ж уваги, скільки розробці інших компонентів проекту.

Соціальні аспекти. Соціальні аспекти проекту включають соціальну організацію, традиції і систему цінностей, що мають відношення до завдань проекту, наприклад до зниження рівня бідності. Традиції і соціальні цінності важливі, тому що метою проекту є зміни в житті суспільства, що далеко йдуть. Оцінка соціальних аспектів повинна концентруватися на тому, чи адекватно враховуються проектом соціальні і демографічні характеристики, організація ділової і соціальної активності, культурні цінності і традиції, і ступінь рівномірного розподілу благ у разі реалізації проекту між різними членами суспільства.

План проекту для певного району повинен враховувати систему суспільних відносин і демографічні характеристики його жителів. Як правило, компоненти проекту безпосередньо зачіпають групи людей, визначені або за ознакою їх діяльності (користувачі транспорту, селяни, студенти тощо), або за місцем їх проживання (у разі проектів розвитку для міста або сільської місцевості). У деяких випадках проект робить позитивний вплив (залучення до нових видів діяльності або вдосконалення є), в інших випадках проект робить негативний вплив (переселення людей з району проекту). У ряді випадків проект може робити позитивний вплив на одну групу людей, і негативний вплив – на іншу.

Слід брати до уваги два види характеристик:

– існуючу структуру і розподіл поселень;

– розмір, соціальну структуру і організацію груп, яким проект повинен сприяти і які зачіпаються його здійсненням. До важливих параметрів належить густина населення і його розподіл за етичними, племінними і класовими ознаками.

За допомогою цих характеристик можна оцінити придатність пропонованих методів забезпечення поставок ресурсів, виробництва робіт, виробництва продукції, навчання, полегшення доступу до освіти або медичного обслуговування.

План проекту повинен відображати розуміння елементів соціальної організації, необхідних для продуктивної і соціальної діяльності населення в районі дії проекту, наприклад:

- якою мірою люди, які повинні одержувати вигоду від проекту, мають доступ або контролюють виробничі ресурси району;
- яким чином структура сім'ї покращує або погіршує перспективи для успіху проекту;
- мають чи ні дрібні виробники доступ до інформації про ширші ринки збуту і регіональну економіку;
- яким чином система землекористування і землеволодіння, а також можливості альтернативного працевлаштування можуть вплинути на ступінь зацікавленості в тих видах діяльності, які пропонуються за проектом, для передбачуваних одержувачів вигоди від його реалізації.

Місцеве населення повинне брати участь у вирішенні питань, пов'язаних з масштабом і природою проекту, повинне розуміти його цілі і хотіти експлуатувати і підтримувати в робочому стані результати проекту. Аналогічним чином, поліпшення системи водопостачання або видалення відходів може не принести користі для здоров'я, якщо люди, які повинні одержувати цю користь, не розуміють зв'язку між чистою водою і здоров'ям і не хочуть брати участь в обслуговуванні водоочисних станцій.

Ефективне впровадження і робота проекту часто вимагають розробки особливої соціальної стратегії для того, щоб люди і організації, які повинні користуватися плодами проекту, відповідали б за виконання проекту. При цьому місцеві жителі повинні бути залучені в розробку такої стратегії і, за необхідності, однією із завдань проекту повинна стати допомога цим людям у виконанні цих функцій. Якщо проект пов'язаний з великим соціальним ризиком, слід провести пробний проект для перевірки різних підходів і ідей.

Якщо ряд технічних, адміністративних або інших аспектів проекту робить його соціально непридатним, тоді ці особливості повинні бути модифіковані або виключені. Бажано, щоб до проекту входили компоненти інформації, мотивування і освіти для прискорення необхідних змін у соціальних відносинах, поведінці й організації.

11.2. Комерційний (маркетинговий) аналіз

Комерційні аспекти проекту включають заходи щодо придбання ресурсів, що витрачаються, і послуг, необхідних для проекту (контракти на поставку) і продажу вироблюваної продукції (маркетинг).

Контракт на поставку важливий, тому що неефективна закупівельна діяльність може призвести до вищих витрат і уповільнити отримання вигоди від проекту. Експертиза укладення контракту на поставку вимагає інформації про специфіку як існуючої економічної ситуації, так і проекту. Інформація про специфіку економічної ситуації включає:

- наявність ціни і якість товарів та послуг;
- виробничі можливості виробників;
- закони, правила і процедури, регулюючі процес контрактування та імпорт;
- форми відповідальності за виконання поставок.

Інформація про специфіку проекту включає:

- перелік необхідних виробничих потужностей, матеріалів і послуг;
- розрахунковий обсяг, число і тип контрактів, що укладаються;
- графік поставок;
- використовувані способи поставок.

У багатьох випадках конкурентні торги на матеріали і послуги для проекту приводять до найвигіднішої за ціною і якістю операції. Проте у ряді випадків вигіднішими можуть виявитися інші методи поставок, і це є завданням цього етапу експертизи – порекомендувати найбільш відповідний і обґрунтувати цей вибір.

Іноді використання попереднього контрактування може прискорити проведення проекту. У таких випадках позичальник підписує контракт на закупівлю до санкціонування фінансування проекту і, таким чином, приймає на себе юридичні зобов'язання, якщо фінансування не буде затверджене. Виконавча організація бере на себе ризик, якщо фінансову угоду про проект не буде підписано. План закупівель для проекту повинен включати пропозицію про проведення попереднього контрактування або звичного фінансування.

Проекти можуть мати різні обмеження на використовування засобів, що надаються різними фінансовими організаціями. Наприклад, в контракті на закупівлі може бути обумовлено, що матеріали і послуги поступатимуть тільки з однієї певної країни. Експертиза таких проектів повинна показати, що, незважаючи на ці обмеження, загальний план висновку контрактів на закупівлю залишається ефективним.

Основним завданням комерційного аналізу – довести, чи буде проект комерційно життєздатним, а саме чи може його продукція продаватися за цінами, які покриватимуть витрати і даватимуть адекватний прибуток на капітал, необхідний для функціонування об'єкта протягом тривалого періоду часу. Якщо ціни покриватимуть витрати, але не забезпечуватимуть отримання достатнього прибутку, тоді об'єкт не зможе вижити в умовах конкуренції.

Комерційна експертиза може порівнювати капітальні і поточні витрати за проектом з витратами схожого або конкуруючого проекту в інших країнах, щоб переконатися у тому, що проект конкурентоспроможний. Такі критерії можуть також застосовуватися для державних підприємств. Експертиза вимагає проведення такого аналізу:

- доступність і якість ресурсів та оцінка їх майбутніх цін;
- попит на продукцію, заходи щодо маркетингу і вірогідні ціни, які можуть бути призначені;
- витрати і доходи для визначення комерційної життєздатності об'єкта.

Залежно від природи об'єкта заходи щодо маркетингу, забезпечуючі ефективну роботу проекту, можуть включати:

- перевезення, обробку, зберігання і збут продукції проекту;
- інформацію про стан ринку щодо попиту, пропозиції і цін, з тим щоб покупці і продавці могли ухвалити обґрунтоване рішення;
- наявність кредитів для фінансування закупівель;
- захист споживачів та інші законодавчі заходи або стандарти.

11.3. Фінансова експертиза

Фінансова експертиза перевіряє фінансову життєздатність проекту і встановлює заходи, необхідні для фінансового управління проектом. Фінансова експертиза завжди включає огляд фінансового плану проекту й адекватності системи бухгалтерського обліку і системи контролю. Крім того, фінансова експертиза може також враховувати деякі або всі нижче зазначені чинники:

– рентабельність проекту (для проекту типу підприємства);

– фінансові наслідки для людей, які повинні одержувати користь від проекту, включаючи оцінку фінансового ризику для них;

– вплив проекту на національний бюджет для перевірки наявності фондів для здійснення і експлуатації проекту у випадку, якщо проект не є фінансово незалежним;

– ступінь фінансової автономії організацій, що здійснюють проект, і необхідні організаційні зміни;

– стандарти фінансової діяльності, які повинні виконуватися під час здійснення і експлуатації проекту.

Фінансова експертиза проектів, керованих підприємством або комерційною установою, звичайно враховує загальну діяльність установи, оскільки успіх проекту часто залежить від того, наскільки успішно управляється саме агентство – виконавець, і чи не перешкодить інша діяльність агентства роботі над проектом. Для цього експертиза аналізує річні фінансові перспективні оцінки для економічної одиниці, відповідальної за проект, включаючи:

- звіт про прибутки і збитки, що показує дохід, експлуатаційні витрати і відсоток за позиками;

- перспективну оцінку руху грошових коштів, що показує капіталовкладення, оборотний капітал, сплату за позиками, джерелами фінансування, зокрема фонди, одержані в результаті власної діяльності, залучений позиковий капітал і капітал у формі акцій;
- можливості спільного фінансування з комерційних, двосторонніх і міжнародних джерел.

Така експертиза проектів, здійснюваних автономними і напівавтономними економічними одиницями, складається з детального аналізу діяльності. Аналізу підлягає уся діяльність одиниці, включаючи всі існуючі операції, даний проект і інші планові капіталовкладення. Річний фінансовий звіт з деталями цієї діяльності повинен включати бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про джерела і рух фондів. Фінансові перспективні оцінки для здійснення і експлуатації проекту є основою для угоди про очікувану прибутковість, операційної ефективності і сплати за позиками.

Якщо комерційна установа займається більше ніж одним видом економічної діяльності, то тоді фінансова експертиза аналізує всі основні види діяльності цієї установи окремо. Такий підхід гарантуватиме, що за цифрами загальної прибутковості не ховаються недоліки в окремих операціях.

У разі, коли реалізація проекту вимагає послуг більше ніж одного агентства (наприклад, проект міського розвитку може зажадати водопостачання, постачання енергією і збору відходів від різних муніципальних органів), тоді необхідно проводити окремі фінансові експертизи, особливо щодо рівня і структури платні за послуги.

Основними завданнями фінансової експертизи є встановлення:

- чи обґрунтовані фінансові прогнози;
- чи можуть бути понижені витрати або поліпшені показники трудомісткості, контролю за рівнем питомих витрат, управління запасами, виплати і надходження засобів;
- чи економічна одиниця матиме достатній оборотний капітал;
- чи забезпечене покриття платежів за позиками;

- чи будуть виконані інші зобов'язання (наприклад, за фінансування інвестицій, не пов'язаних з проектом).

Для некомерційних проектів (наприклад, у сфері охорони здоров'я і освіти) прогнозування може бути обмежене річними витратами під час здійснення проекту і в перебігу перших двох років його роботи в повну потужність, показуючи річні інвестиційні витрати і поточні витрати.

Експертиза повинна звертати особливу увагу на:

- обґрунтованість перспективних оцінок;
- здатність своєчасно забезпечити достатні фонди для виконання своїх зобов'язань;
- відтворність проекту;
- фінансову ефективність проекту.

Для багатьох проектів важливим аспектом фінансової експертизи є оцінка впливу проекту на людей, які одержують кінцеву вигоду від проекту, і на стимули для їхньої участі у проекті. У разі виробничих проектів ці аспекти будуть розглянуті при комерційній оцінці. В інших проектах витрачені засоби повинні підвищити рівень життя або поліпшити добробут окремих людей (наприклад, водопостачання і охорона здоров'я), і цілі проекту можуть бути досягнуті тільки, якщо люди, які повинні одержувати вигоду від проекту, користуватимуться створеними цінностями і підтримуватимуть їх у робочому стані. Цей розділ експертизи повинен досліджувати:

- акціонерів;
- платоспроможність людей, які одержують користь від проекту. Для визначення здатності міського населення платити за комунальні послуги і житло можна використовувати сімейний бюджет і рівень доходу; необхідність субсидування цін на предмети першої необхідності;
- можливість отримання державних доходів. Проекти розвитку, як і будь-який інший вид економічної діяльності, можуть давати прибуток, частина якого може виплачуватися у вигляді дивідендів інвестору, що фінансує проект. Але і від державних підприємств проте очікується, що вони можуть і повинні заробляти прибуток і платити дивіденди.

Експертиза оцінює допоміжні системи для менеджменту фінансів, включаючи бухгалтерський облік, складання бюджету, адміністративну інформаційну систему, фінансову звітність і ревізію. Якщо фінансові показники відображають погану роботу, тоді доцільно прийняти план її поліпшення, який включатиме такі показники продуктивності, як трудомісткість, контроль питомих витрат, заходи щодо управління матеріально-технічним постачанням, коефіцієнт платоспроможності і кошти, асигновані на адекватні експлуатаційні витрати.

11.4. Економічна експертиза

Економічна експертиза оцінює:

- чи виправдане використання проектом національних ресурсів, враховуючи наявність конкуренції за ці ресурси;
- чи можна збільшити вигідність проекту шляхом поліпшення його плану;
- чи включає проект адекватні стимули для різних учасників проекту.

Проекти повинні бути частиною обґрунтованої галузевої програми розвитку, що відображає політику в галузі економіки. Будь-яка експертиза має, в першу чергу, продемонструвати, що індивідуальні проекти слугують цілям цієї галузевої політики. Галузеві (регіональні) цілі і завдання встановлюються задовго до процесу експертизи проекту як частина національної економічної програми. Завданням експертизи є встановлення того, чи відповідає проект рекомендованій галузевій стратегії.

Економічна експертиза повинна виявити, зміряти й оцінити перспективні витрати і доходи проекту. Для підприємств, за винятком дії на навколишнє середовище, економічна експертиза майже нічим не відрізняється від фінансової і аналізу рентабельності. Проте для багатьох проектів державного сектору ці два види аналізу істотно відрізняються один від одного, тому що в багатьох, якщо не у всіх випадках, рентабельність державної організації не відображає загальної цінності проекту для економіки. Це випливає з того, що державні органи мають на меті не тільки економічні

завдання, і ціни або плата за послуги (якщо вона стягується) часто відображають соціальні і політичні завдання, рівно як і цінність послуг. Більше того, державні проекти часто переслідують національні цілі, які, незважаючи на свою важливість, не мають грошового вираження.

Щодо витрат, то державні установи закуповують матеріали і послуги на інших умовах, ніж приватні покупці. Тому економічна експертиза повинна створити набір прихованих цін, які захочуть платити люди, одержуючи вигоду від проекту, а з погляду витрат відображає цінність необхідних ресурсів для інших споживачів.

Ступінь, до якого ці проблеми ускладнюють експертизу проекту, варіюється від сектору до сектору, і тому конкретна форма аналізу проекту залежить від рівня знань і прийнятих методів для кожного конкретного сектору. Наприклад, у сільському господарстві і промисловості ресурси, що вводяться, і продукція, що виробляється, можуть бути загалом оцінені відповідно до цін на світовому ринку, і тому експертиза може дати достатньо точну оцінку прямим витратам і вигоді. Проте для проектів суспільного сектору, пов'язаних з інфраструктурою, комунальними послугами тощо, не можна прямо оцінити продукцію проекту (поїздки, чиста питна вода тощо), часто через ефект взаємодії між системами суспільного користування. Навіть у сільському господарстві і промисловості виникають ситуації, коли ціни, які платять споживачі, не відображають вартості деяких товарів для суспільства в цілому. Ціни, одержувані тютюнниками, не відображають високої вартості для суспільства лікування захворювань, викликаних курінням. Аналогічно ціни на багато промислових продуктів не відображають витрат на видалення токсичних і небезпечних відходів їх продукції.

Звичайно, для демонстрації чутливості результатів до різних припущень і елементів невизначеності перевіряють різні альтернативні сценарії і допущення, а у важливих випадках для імітації результату проекту і оцінки вірогідності різних результатів можна використовувати метод аналізу ризику. Якщо важливою метою розвитку є зменшення нерівності доходу або зниження рівня бідності, то для відображення цієї мети економічною експертизою

її можна видозмінити шляхом введення регіональних або соціальних коефіцієнтів, які надають більше значення вигодам і витратам для групи, якій віддається перевага. Якщо проекти проводяться в слаборозвинених районах, тоді аналіз можна проводити у регіональному, а не в національному контексті. Крім того, якщо певні ресурси викликають занепокоєння (трудові ресурси або обмінний курс валюти), тоді приховані ціни можуть бути змінені, щоб відображати економічну цінність, пов'язану з надлишками (трудові ресурси) або з браком (курс обміну). Цим часто мотивується проведення порівняльного аналізу альтернативних систем для проектів, які мають різні ефекти на стан обмінного курсу або на використовування кваліфікованої або некваліфікованої робочої сили.

11.5. Аналіз ризиків

Експертиза великих і складних проектів може включати детальний аналіз ступеня ризику для визначення того, чи можна зменшити її шляхом змін у плані проекту, якого страхування і на яку суму це потребує. За необхідності експертиза повинна використовувати аналіз ступеня ризику і чутливості для визначення потенційного впливу альтернативних прогнозів на кількість, якість, ціну або терміни вводу ресурсів, або вироблюваної продукції.

Перевагами експертного аналізу ризиків є: відсутність необхідності у точних вхідних даних і коштовних програмних засобах, можливість проводити оцінювання до розрахунку ефективності проекту, а також простота розрахунків. До основних недоліків варто віднести: труднощі в залученні незалежних експертів і можливість суб'єктивності сукупної оцінки, але для уникнення цього ефекту застосовуються спеціальні процедури обробки експертної інформації.

Експерти, що залучаються для оцінки ризиків, повинні:

- мати доступ до всієї наявної інформації про проект, яка є у розпорядженні замовника;
- мати достатній рівень креативності (творчості) мислення;

• мати необхідний рівень знань у відповідній предметній галузі;

• бути вільними від особистих переваг щодо проекту;

• мати можливість оцінювати будь-яке число ідентифікованих ризиків.

Алгоритм експертного аналізу ризиків має таку послідовність:

• кожному виду ризиків визначається граничний рівень, прийнятний для організації, що реалізує цей проект. Граничний рівень ризиків визначається за стобальною шкалою;

• установлюється, за необхідності, диференційована оцінка рівня компетентності експертів, що є конфіденційною. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою;

• ризики оцінюються експертами з точки зору ймовірності настання ризикової події (у частках одиниці) і небезпеки цих ризиків для успішного завершення проекту (за стобальною шкалою). Форма таблиці, що підлягає заповненню кожним експертом, наведена нижче (форма № 1);

• оцінки, проставлені експертами по кожному виду ризиків, зводяться у таблиці, форма яких наведена нижче (форма № 2). У них визначається інтегральний рівень для кожного виду ризиків;

• порівнюються інтегральний рівень ризиків, отриманий у результаті експертного опитування, і граничний рівень для даного виду ризику (форма № 3) і приймається рішення про прийнятність даного виду ризику для замовника проекту;

• у випадку, якщо прийнятий граничний рівень одного чи декількох видів ризиків нижче за отримані інтегральні значення, розробляється комплекс заходів, спрямованих на зниження впливу виявлених ризиків на успіх реалізації проекту, і здійснюється повторний аналіз ризиків.

ФОРМА № 1 ДЛЯ ЕКСПЕРТНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ				
№ з/п	**Найменування ризиків**	**Вплив**	**Імовірність**	**Важливість**
1	2	3	4	гр. 5 =гр. 3× гр. 4

ФОРМА № 2 ДЛЯ ЕКСПЕРТНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ				
№ з/п	**П.І.П. експерта**	**Рівень компетентності експерта**	**Важливість ризиків (гр. 5 форми № 1)**	**Інтегральний рівень ризиків**
1	2	3	4	гр. 5 =гр. 3 х гр. 4
1				
…	…	…	…	…
N				
Разом:		Σ по стовпчику = 1		Σ по стовпчику

ФОРМА № 3 ДЛЯ ЕКСПЕРТНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ				
№ з/п	**Найменування ризиків**	**Інтегральний рівень ризиків (підсумок форми № 2)**	**Граничний рівень ризиків**	**Висновок (прийнятний / неприйнятний)**
1	2	3	4	5

На основі таблиці ідентифікації і оцінок ризиків проекту проектна команда розробляє план управління ризиками, який повинен включати повний список усіх ідентифікованих ризиків, а також планових дій або реакцій на кожний з ризиків. Також повинні бути зафіксовані окремі особи, які відповідають за управління цими ризиковими подіями. План також повинен визначати процедури з визначення і виробітку реакції на додаткові ризикові події по всьому проекту.

Команда проекту визначає сфери ризику в кінці кожного з процесів планування.

Вихідні дані, які оцінюються у процесі ідентифікації ризику, включають: опис змісту, структуру розподілу робіт (WBS), календарний план, кошториси і всі документовані допущення. Команда проекту відмічає сфери в проектному плані, які необхідно розглянути, і документує ризики, пов’язані з ними.

Під час реалізації проекту проектна команда повинна здійснювати всебічний моніторинг і контроль за ризиками проекту, контролювати здійснення належних протиризикових заходів і намагатися максимізувати їхню ефективність.

11.6. Додаткові процедури оцінки майна та Due Diligenc

Оцінка майна, майнових прав – це процес визначення їхньої вартості на дату оцінки за процедурою, встановленою нормативно-правовими актами України, і є результатом практичної діяльності суб'єкта оціночної діяльності.

Майном, яке може оцінюватися, вважаються об'єкти в матеріальній формі, у тому числі земельні ділянки, будівлі та споруди (включаючи їх невід'ємні частини), машини, обладнання, транспортні засоби тощо; паї, цінні папери; нематеріальні активи, в тому числі об'єкти права інтелектуальної власності; цілісні майнові комплекси всіх форм власності. Майновими правами, які можуть оцінюватися, визнаються будь-які права, пов'язані з майном, відмінні від права власності, зокрема права, які є складовими частинами права власності (права володіння, розпорядження, користування), а також інші специфічні права (права на провадження діяльності, використання природних ресурсів тощо) та права вимоги. Незалежною оцінкою майна вважається оцінка майна, що проведена суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання. Процедури оцінки майна встановлюються нормативно-правовими актами з оцінки майна. У випадках проведення незалежної оцінки майна складається звіт про оцінку майна. У випадках самостійного проведення оцінки майна органом державної влади або органом місцевого самоврядування складається акт оцінки майна. Вимоги до звітів про оцінку майна та актів встановлюються відповідно до статті 12 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні». Професійна оціночна діяльність (далі – оціночна діяльність) – діяльність оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності, визнаних такими відповідно до положень цього закону, яка полягає в організаційному, методичному та практичному забезпеченні проведення оцінки майна, розгляді та підготовці висновків щодо вартості майна.

Оцінка майна проводиться у випадках, встановлених законодавством України, міжнародними угодами, на підставі договору, а також на вимогу однієї зі сторін угоди та за згодою сторін.

Проведення оцінки майна є обов'язковим у випадках:

• проектів створення підприємств (господарських товариств) на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;

• проектів реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств (господарських товариств) з державною часткою майна (часткою комунального майна);

• проектів виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна частка (частка комунального майна);

• визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого товариства;

• проектів приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;

• переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

• оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно із законом;

• передачі майна під заставу;

• визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом.

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах з оцінки майна: положеннях (національних стандартах) оцінки майна, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, методиках та інших нормативно-правових актах, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України. Оцінка майна проводиться на підставі договору між суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання та замовником оцінки або на підставі ухвали суду про призначення відповідної експертизи щодо оцінки майна. Звіт про оцінку майна є документом, що містить висновки про вартість майна та підтверджує виконані процедури з оцінки майна суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом

господарювання відповідно до договору. Вимоги до змісту звіту про оцінку майна, порядку його оформлення та рецензування встановлюються положеннями (національними стандартами) оцінки майна.

Зміст звіту про оцінку майна повинен містити розділи, що розкривають зміст проведених процедур та використаної нормативно-правової бази з оцінки майна.

Акт оцінки майна є документом, що містить висновки про вартість майна та підтверджує виконані процедури з оцінки майна, здійсненої суб'єктом оціночної діяльності – органом державної влади або органом місцевого самоврядування самостійно. Якщо процедурами з оцінки майна для складання акта оцінки майна передбачене попереднє проведення оцінки майна повністю або частково суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання, звіт про оцінку такого майна додається до акта оцінки майна. Акт оцінки майна підлягає затвердженню керівником органу державної влади або органу місцевого самоврядування.

Якщо плануєте покупку бізнесу, а також здійснити операції за злиття (приєднання), то вам необхідна комплексна перевірка об'єкта інвестування. *Due Diligence* (у перекладі з англійського означає забезпечення належної сумлінності) – це процедура формування об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, що включає інвестиційні ризики, незалежну оцінку об'єкта інвестування і безліч інших чинників, в першу чергу Due Diligence направлений на всебічну перевірку законності і комерційної привабливості планованої операції або інвестиційного проекту. Повнота інформації, що надається під час цього перевірки, дозволяє інвесторам або діловим партнерам більш глибоко оцінити всі переваги і недоліки співпраці.

Оцінка вигод і зобов'язань передбачуваної операції проводиться шляхом аналізу всіх аспектів минулого, дійсного і прогнозованого майбутнього бізнесу і виявлення будь-яких можливих рис. Відсутність належної перевірки може бути поганих фінансових результатів після зміни власника, причиною судових позовів, податкових і фінансових перевірок та інших неприємніших наслідків.

Мета процедури Due Diligence – уникнути або максимально понизити існуючі підприємницькі ризики (економічні, правові, податкові, політичні, маркетингові), зокрема:

– придбання підприємства (пакета акцій) за завищеною вартістю;

– невиконання зобов'язань підприємством-боржником;

– втрата майна, грошей;

– спричинення шкоди (збитків), зокрема нематеріальним активам, наприклад, ділової репутації;

– ініціація судових тяжб і їх несприятливих наслідків;

– накладення арешту на майно або вживання інших забезпечувальних заходів;

– визнання операції недійсною;

– накладення стягнення на майно, коштовні папери (акції);

– притягнення до податкової, адміністративної або кримінальної відповідальності;

– виникнення корпоративних конфліктів (захват, поглинання, судові тяжби);

– втрата інтелектуальної власності (товарного знаку, промислового зразка, винаходу, ноу-хау, комерційної ідеї, бізнес-плану тощо);

– політичні ризики і ризик-втрати адміністративних ресурсів (зміна законодавства, зміна посадової особи, від яких залежав успіх або стабільність відповідного проекту, кримінальне переслідування);

– недобросовісні дії конкурентів (змова з контрагентами, ініціація «замовлених» податкових, оперативних перевірок, цінова політика, лобіювання інтересів тощо);

– нездобуття або втрата відповідних дозволів, ліцензій, узгоджень тощо, від яких залежить проект, операція та ін.

В об'єктивному і компетентному проведенні цих процедур зацікавлені обидві сторони: як інвестор (покупець), так і сторона, що залучає інвестиції (продавець).

У процесі проведення Due Diligence замовник може вибрати перевірку, що складається як з трьох етапів, так і з двох (аудит +

юридична експертиза). Роботи можна поділити на три взаємопов'язані частини:

– оцінка бізнесу;

– оцінка системи бухгалтерського обліку, достовірності звітності і фінансовий аналіз; оцінка податкових рис;

– юридична оцінка (із зобов'язань), аналіз засновницьких документів.

Етап 1. Оцінка об'єкта інвестування

Мета цього етапу робіт – показати дійсні вартості підприємства залежно від варіантів його майбутнього використання (ринкова, інвестиційна або ліквідаційна).

Результатом цієї роботи є звіт про оцінку бізнесу.

Етап 2. Аудит системи бухгалтерського і податкового обліку

Метою аудиту є проведення фінансової перевірки, експертиза діяльності підприємства, а також виділення податкових вигод і ризиків.

На цьому етапі проводиться:

– аналіз структури виручки і витрат компанії;

– оцінка системи внутрішнього контролю;

– аналіз основних засобів, фінансових вкладень, дебіторської і кредиторської заборгованості, запасів компанії;

– аналіз кредитних договорів і зобов'язань, аналіз умовних зобов'язань, повноти і достовірності обліку активів і зобов'язань.

Завершальна стадія роботи – виділення потенційних податкових вигод, а також виявлення і цифрове вираження потенційних податкових зобов'язань, що є в компанії.

За результатами перевірки замовник отримує звіт з такою структурою:

– аналіз структури виручки і витрат компанії за аналізований період;

– оцінка системи внутрішнього контролю в частині документообігу, що належить до витрат компанії. Вибірковий аналіз якості і повноти документів, підтверджуючих витрати компанії;

– аналіз основних засобів: загальний склад, нарахований знос, результати переоцінки (якщо були);

– аналіз фінансових вкладень компанії (структура, терміни, документальне підтвердження);

– аналіз дебіторської заборгованості;

– аналіз кредиторської заборгованості;

– аналіз кредитних договорів і зобов'язань: склад кредиторів і обсяг залучених коштів, умови залучення кредитів і позик;

– аналіз умовних зобов'язань (штрафи; пені; поручительства, видані в забезпечення боргів третіх осіб; векселі; позови, пред'явлені компанії; застави й інші речово-правові обтяження майна компанії);

– аналіз повноти і достовірності обліку активів і зобов'язань;

– виявлення, узагальнення і, за можливості, цифрове вираження усіх істотних податкових ризиків, неврахованих і (або) потенційних податкових зобов'язань, що є в компанії.

Етап 3. Юридична експертиза

Завданням юристів є проведення юридичної і правової експертизи засновницьких документів компанії з метою максимально виявити ризики, пов'язані з її покупкою.

Юристи проводять:

– огляд засновницьких документів, їх юридичного статусу;

– огляд документів про корпоративне управління, рішень колегіальних органів управління;

– аналіз основних операцій з акціями, відомості про акціонерів, їх майнові і немайнові права;

– аналіз правомірності діяльності – наявність необхідних ліцензій, дозволів, сертифікатів;

– аналіз трудових стосунків.

Так само юристами дається оцінка основним контрактам підприємства з метою виявлення несприятливих наслідків для покупця.

Ключові слова і терміни

Інституційний аналіз, маркетинговий аналіз, технічний аналіз, екологічний аналіз, соціальний аналіз, фінансовий аналіз, економічний аналіз.

Питання для самоконтролю знань

1. Фінансово-економічний аналіз.
2. Фінансова та економічна експертиза.
3. Аналіз ризиків.
4. Програмні засоби планування проектів.
5. Додаткові оцінки майна.
6. Джерела і засоби фінансування. Власні фінансові кошти. Позикові кошти.
7. Асигнування.
8. Іноземні інвестиції.
9. Бюджетне фінансування.
10. Акціонерне фінансування.
11. Боргове фінансування.
12. Альтернативне фінансування.

Список використаних джерел

1. Савчук В. П. Стратегия +финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей / В. П. Савчук. – Companion Group, 2009. – 352 с.

2. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц. – Дело, 2008. – 1104 с.

3. Виленский П. Л. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1344 с.

4. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г. О. Бардиш. – 2-е вид. – К.: Знання, 2006. – 379 с.

5. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Г. О. Бардиш. – 3-тє видання, перероблене і доповнене. – Хай-Тек Пресс, 2008. – 464 с.

6. Верба В. А. Проектний аналіз: підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.

ТЕМА 12
ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТІВ

12.1. Microsoft Project

Microsoft Project має такі можливості формувати:

- етапи, завдання і ключові події в розробці проекту, а також управляти ними;
- прив'язки ресурсів і фінансових витрат до проектів;
- цілі, тимчасові рамки проекту і інформацію про ресурси, що оновлюються автоматично під час внесення змін до інших компонентів проекту;
- спеціальні інструменти для управління змінами, які вносяться до проекту під час роботи над ним;
- безліч звітів, створених спеціально для проектів різних типів;
- наочне представлення того, до чого можуть призвести затримки на тому або іншому етапі роботи;
- підрахунки впливу на проект недоступності ресурсів.

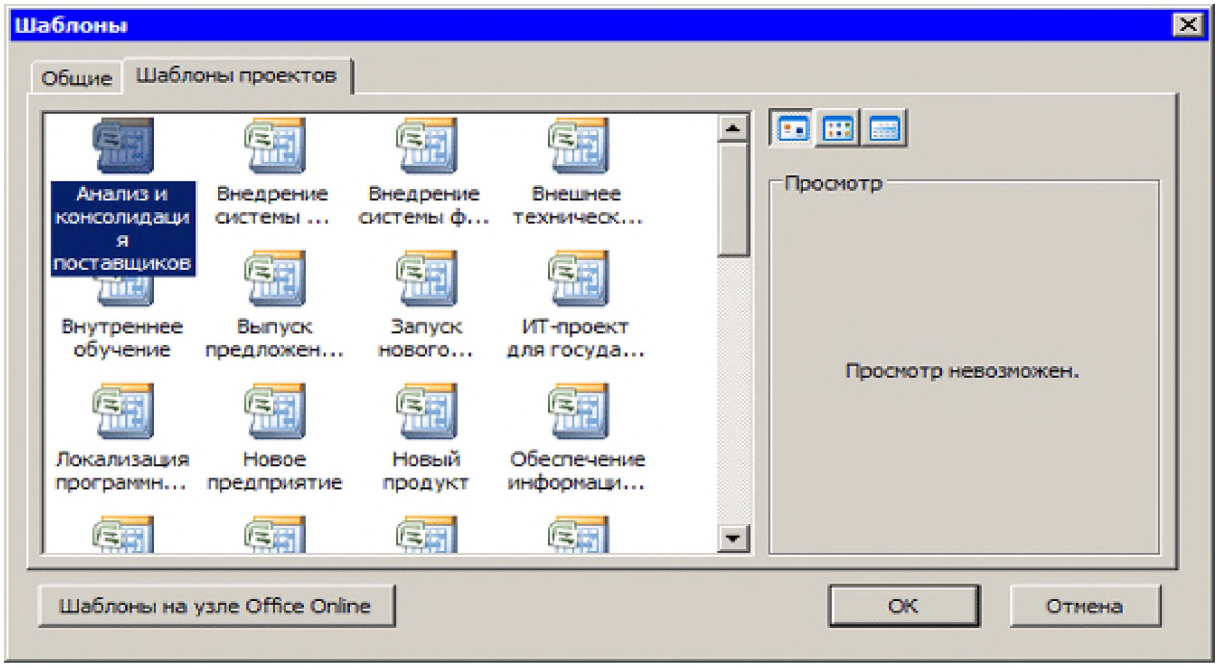
Як відомо, будь-який проект має декілька найважливіших компонентів, які повинен враховувати менеджер під час його розробки. Це – цілі, які необхідно досягнути, витрати на його виконання, а також час. Під час роботи над проектом виникають різні непередбачені обставини, які заставляють вносити зміни до цих найважливіших і залежних один від одного компонентів проекту. Наприклад, якщо фінансування недостатньо, доводиться відмовлятися від деяких з поставлених цілей, якщо сталися перебої з ресурсами (наприклад, постачальники вчасно не надали устаткування), то потрібно змінювати часові рамки, відведені на роботу над проектом.

Особливість Microsoft Project 2007 у тому, що програма в наочній формі показує всі найважливіші компоненти проекту і автоматично вносить зміни до плану, якщо будь-які дані міняються.

Створювати новий проект в Microsoft Project 2007 доцільніше всього на основі одного з наявних у програмі шаблонів. Так, є ша-

блони для створення таких проектів, як розробка програмного забезпечення, будівництво торговельного комплексу, підготовка річного звіту, розширення відділу обслуговування клієнтів тощо Якщо серед більше ніж чотирьох десятків шаблонів не знайшлося відповідного, можна створити проект з чистого аркуша.

Розглянемо як приклад проект переїзду компанії в новий офіс. Якщо компанія досить велика, то на це може піти декілька місяців. Проект можна розподілити на декілька етапів і включити в кожен з них ті завдання, які необхідно виконати. Наприклад, такими етапами можуть бути: від двох до шести місяців до дня переїзду, один-два місяці до переїзду, два-чотири тижні до переїзду, від одного дня до двох тижнів, день переїзду і день після переїзду.



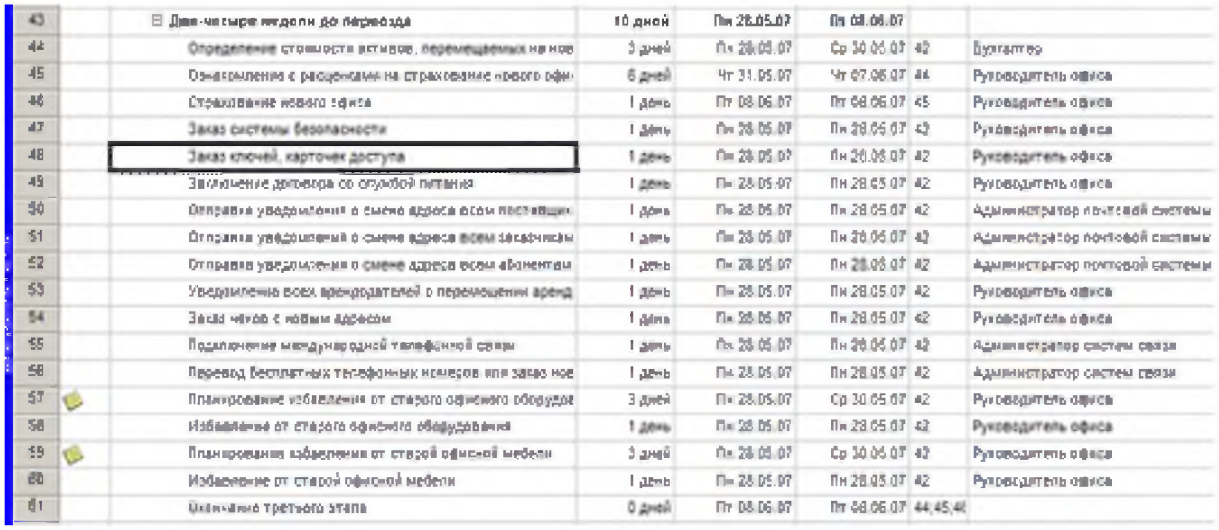
1	Переезд офиса	127 дней	Пн 01.01.07	Вт 26.06.07
2	От двух до шести месяцев до дня переезда	77 дней	Пн 01.01.07	Вт 17.04.07
19	Один-два месяца до переезда	28 дней	Ср 18.04.07	Пт 25.05.07
43	Две-четыре недели до переезда	10 дней	Пн 28.05.07	Пт 08.06.07
62	От одного дня до двух недель до переезда	10 дней	Пн 11.06.07	Пт 22.06.07
102	День переезда	1 день	Пн 25.06.07	Пн 25.06.07
108	После переезда	1 день	Вт 26.06.07	Вт 26.06.07

Для кожного етапу визначається набір завдань, наприклад, за два-чотири тижні до переїзду необхідно замовити систему безпеки, підключити міжнародний телефонний зв'язок, позбавитися від старих офісних меблів тощо.

Для кожного завдання вказується, скільки днів знадобиться для його вирішення, яке завдання обов'язково має бути виконане перед ним, вибирається людина, відповідальна за виконання.

Дуже зручно те, що якщо час, потрібний на виконання завдання, буде зменшений або збільшений, то і загальний час роботи над проектом відразу ж зміниться відповідним чином.

Клацнувши по завданню, можна викликати вікно, в якому за необхідності вказуються його розширені налаштування. Наприклад, якщо поки що точно невідомо, скільки часу займе виконання завдання, то можна встановити прапорець «Попередня оцінка». Тут же вказується пріоритет завдання і відсоток його виконання.



43	Два-четыре недели до переезда	10 дней	Пн 28.05.07	Пт 08.06.07		
44	Определение стоимости активов, перемещаемых на нов	3 дней	Пн 28.05.07	Ср 30.05.07	42	Бухгалтер
45	Ознакомление с расценками на страхование нового офи	6 дней	Чт 31.05.07	Чт 07.06.07	44	Руководитель офиса
46	Страхование нового офиса	1 день	Пт 08.06.07	Пт 08.06.07	45	Руководитель офиса
47	Заказ системы безопасности	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
48	Заказ ключей, карточек доступа	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
49	Заключение договора со службой питания	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
50	Отправка уведомлений о смене адреса всем поставщик	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Администратор почтовой системы
51	Отправка уведомлений о смене адреса всем заказчикам	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Администратор почтовой системы
52	Отправка уведомления о смене адреса всем абонентам	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Администратор почтовой системы
53	Уведомление всех арендодателей о перемещении аренд	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
54	Заказ чеков с новым адресом	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
55	Подключение международной телефонной связи	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Администратор системы связи
56	Перевод бесплатных телефонных номеров для заказ нов	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Администратор системы связи
57	Планирование избавления от старого офисного оборудов	3 дней	Пн 28.05.07	Ср 30.05.07	42	Руководитель офиса
58	Избавление от старого офисного оборудования	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
59	Планирование избавления от старой офисной мебели	3 дней	Пн 28.05.07	Ср 30.05.07	42	Руководитель офиса
60	Избавление от старой офисной мебели	1 день	Пн 28.05.07	Пн 28.05.07	42	Руководитель офиса
61	Окончание третьего этапа	0 дней	Пт 08.06.07	Пт 08.06.07	44,45,46	

Для деяких завдань найважливіше терміни виконання, для інших терміни не так важливі, зате обов'язково потрібно вписатися у певний бюджет. Усі ці нюанси можуть бути враховані під час налаштування параметрів кожного завдання. За необхідності для завдань можна встановлювати обмеження у термінах, вибираючи фіксовану дату початку або закінчення або ж вказуючи дату, не раніше або не пізніше якої потрібно почати або завершити роботу.

На вкладці «Попередники» можна проглянути список завдань, які мають бути виконані для того, щоб можна було перейти до цього завдання. Якщо виконання попередніх завдань затримується, це можна побачити.

На вкладці «Ресурси» можна вказати тих співробітників, які працюватимуть над виконанням завдання. У багатьох випадках зручно забезпечувати завдання замітками, які можуть допомогти в

їх виконанні. Наприклад, якщо стоїть завдання позбавлення від застарілої офісної техніки, в замітках можна вказати, що його можна вирішити, провівши аукціон серед співробітників компанії.

Цікаво, що якщо для завдання не вказаний час, потрібний на його виконання, Microsoft Project автоматично помітить віху. Вісю, наприклад, може бути завдання під назвою «Закінчення другого етапу». У категорії «Попередники» для такого завдання можна вказати ті завдання, які необхідно виконати в рамках другого етапу, саме це завдання стане попередником для всіх завдань третього етапу, до якого потрібно буде перейти після завершення другого. За необхідності як віху можна помітити будь-яке завдання, а не лише те, для якого вказана нульова тривалість.

Одна з переваг Microsoft Project перед Excel в тому, що для оцінки тривалості виконання проекту користувачеві не потрібно будувати формули, оскільки в програмі є календар, на якому можна відзначати дати виконання завдань. Робота з календарем досить зручна: наприклад, якщо терміни змістилися, можна мишею те або інше завдання пересунути на іншу дату. На календарі також можна встановлювати зв'язки між завданнями. Існує три основні типи зв'язків: коли завдання повинні виконуватися паралельно і повністю збігатися за часом, коли час їх виконання може частково збігатися і коли друге повинне починатися лише тоді, коли буде завершене перше.

У Microsoft Project передбачено безліч варіантів перегляду інформації про проект. Для вибору потрібної вистави можна використовувати меню «Вигляд». Якщо часто перемикаєте між декількома режимами перегляду, то зручно відображувати панель вистав, яка з'явиться у лівій частині екрану.

За замовчуванням у програмі використовують представлення даних у вигляді діаграми Гантта. У ній можна побачити початкові і кінцеві дати виконання всіх завдань, тривалість, яка визначена для кожного з них, відповідальних за виконання.

У режимі «Мережевий графік» етапи проекту відображують у вигляді елементів діаграми, які пов'язані між собою стрілками. У цьому режимі зручно відстежувати залежності між етапами проекту.

Режим «Діаграма Ганта з відстежуванням» дозволяє працювати з таблицею і візуальними даними одночасно. У цьому режимі ті завдання, виконання яких найбільш важливе, виділені червоним, що відразу дозволяє оцінити, що найбільш важливе в цей момент. Менш важливі завдання виділяються синім.

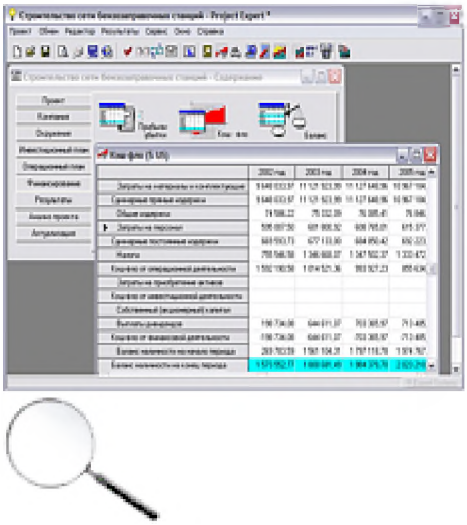
У Microsoft Project є також декілька режимів, в яких зручно працювати з ресурсами, необхідними для виконання проекту. Так, можна швидко поглянути, якою буде зарплата, скільки робочих днів піде у бухгалтера на підготовку документів, на який термін необхідно наймати позаштатного програміста тощо.

12.2. Project Expert

Project Expert – програма, що стала завдяки своїм можливостям стандартом для бізнес-планування і оцінки інвестиційних проектів у Росії, країнах СНД і Балтії. Аналітична система Project Expert – програма, що дозволяє «прожити» плановані інвестиційні рішення без втрати фінансових коштів, надати необхідну фінансову звітність потенційним інвесторам і кредиторам, обґрунтувати для них ефективність участі у проекті.

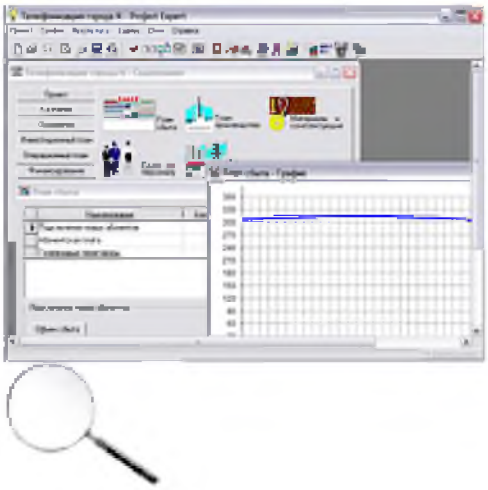
Project Expert незамінний для створення і вибору оптимального плану розвитку бізнесу, опрацювання фінансової частини бізнес-плану, оцінки інвестиційних проектів. Project Expert дозволяє моделювати діяльність різних галузей і масштабів – від невеликих венчурних компаній до холдингових структур. Програма широко використовується для бізнес-планування виробництва і надання послуг у банківському бізнесі, будівництві, переробній і легкій промисловості, машинобудуванні, аерокосмічній галузі, нафтовидобуванні і нафтопереробці, хімії, транспорті, енергетиці.

Бізнес-планування. Розробка інвестиційного проекту, складання перспективного бізнес-плану компанії, підприємства, техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) – Project Expert незамінний для вирішення цих завдань та істотно оптимізує роботу фінансових менеджерів. Програма дозволяє детально пропрацювати фінансову частину бізнес-плану на основі фінансової моделі:



- формувати прогнозну фінансову і управлінську звітність запланованого бізнесу;
- розраховувати прогнозні фінансові показники й інтегральні показники ефективності інвестицій;
- створювати і порівнювати різні варіанти розвитку компанії для вибору оптимального;
- розробляти якісний бізнес-план: формувати структуру, готувати і форматувати текст, миттєво оновлюючи готові звіти під час зміни вихідних даних.

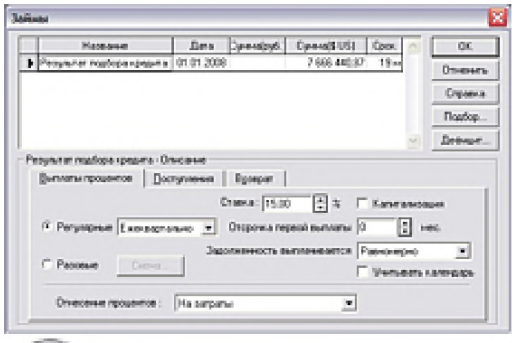
Фінансова модель проекту і компанії. Програма забезпечує фінансове моделювання окремого проекту, компанії «з проектом», групи проектів, фінансового холдингу:



План збуту

- моделювання операційної діяльності (закупівлі, виробництво, збут). моделювання інвестиційної діяльності (капіталовкладення);
- моделювання фінансової діяльності;
- опис економічного оточення і податкової системи, облікової політики і структури компанії, активів, що є на початок проекту, і пасивів;
- урахування специфіки бізнесу, включаючи основні чинники фінансової моделі, сезонність, особливості розрахунків з постачальниками і покупцями, використання напівфабрикатів, основні статті витрат.

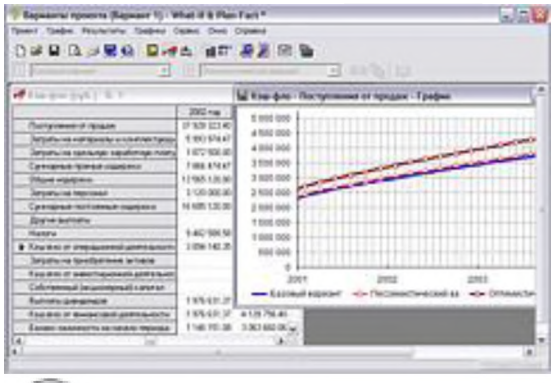
Фінансування проекту. Оцінка потреби в капітальних вкладеннях і оборотному капіталі. Залучення інвестицій для фінансування проекту передбачає оцінку необхідних для його реалізації капіталовкладень і оборотного капіталу. Project Expert забезпечує розробку стратегії фінансування і дозволяє:



Вибір умови і параметрів фінансування

- визначати потребу в інвестиціях і кредитах, підбираючи їх для кожного періоду реалізації проекту;
- моделювати різні варіанти фінансування і його джерела (власний або позиковий капітал, структура, вартість, терміни і умови залучення);
- готувати обґрунтування ефективності проекту для потенційних учасників його фінансування.

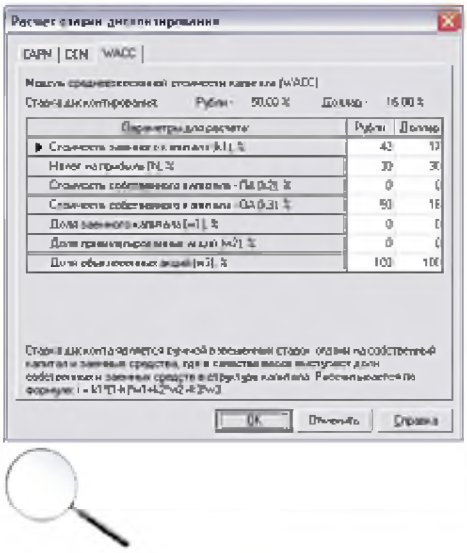
Оцінка інвестиційних проектів. Project Expert надає користувачам апробовану методологію проектного аналізу.



What If & Plan Fact

- Оцінка ефективності інвестиційних проектів на основі інтегральних показників;
- аналіз чутливості.
- аналіз беззбиткової – розрахунок точки беззбиткової для різних продуктів і підрозділів, операційного важеля і запасу фінансової міцності компанії. аналіз прибутковості підрозділів;
- сценарний аналіз (what-if – що буде, якщо?) – швидке створення і порівняння альтернативних сценаріїв реалізації проекту;
- аналіз групи проектів – синергія, створення позикової потужності.

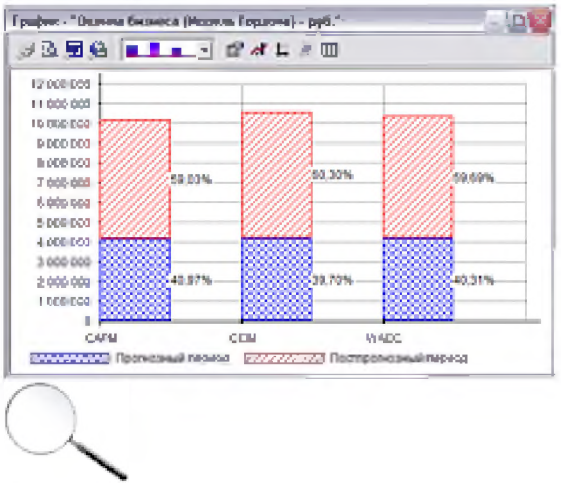
Оцінка ризиків інвестиційних проектів. Project Expert дає можливість провести кількісну оцінку ризиків інвестиційного проекту.



Розрахунок ставки дисконтування

- виконати його статистичний аналіз (метод монте-карло) – оцінити на основі імітаційного моделювання вплив випадкових чинників, що змінюються на показники ефективності проекту.
- врахувати ризики проекту в ставці дисконтування – розрахувати її за моделями WACC, CAPM, CCM.

Оцінка вартості бізнесу. Project Expert дозволяє визначити, як вплине реалізація проекту на вартість бізнесу, і обґрунтувати різні варіанти виходу з проекту. Для цього в програмі реалізовані:



Оцінка бізнесу (модель Гордона)

- методи оцінки вартості бізнесу: метод дисконтованих грошових потоків (dcf), капіталізації прибутку. оцінка проводиться з врахуванням прогнозного періоду;
- порівняльний метод, що передбачає використання широкого спектру вбудованих і додаткових мультиплікаторів;
- оцінка вартості пакета акцій на будь-який момент проекту.

Контроль показників ефективності проекту під час і за підсумками його реалізації. Project Expert дозволяє своєчасно коректувати проект з урахуванням динаміки статей витрат, зміщення термінів виконання етапів календарного плану.

Ключові слова і терміни

Microsoft Project, Project Expert, фінансування проекту. Оцінка потреби в капітальних вкладеннях і оборотному капіталі.

Питання для самоконтролю знань

1. Microsoft Progect.
2. Progect Expert.
3. Менеджмент ризиків проектного фінансування.
4. Структура ризиків проектного фінансування.
5. Порівняльна характеристика проектного фінансування і кредитування.
6. Ефективність проекту.
7. Ефективність участі у проекті.
8. Ефективність кредитування проекту банком.
9. Моделювання проектних та корпоративних фінансових показників у Project Expert.

Список використаних джерел

1. Культин Н. Б. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project / Н. Б.Культин. – BHV-СПб, 2009. – 160 с.

2. Шкрыль А. MS Project 2007. Современное управление проектами / А. Шкрыль. – БХВ-Петербург, 2007. – 256 с.

3. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2007 / В. Богданов. – Питер, 2007. – 592

4. Стовер Т. С. Microsoft Office Project 2007. Inside Out / Т. С. Стовер. – ECOM, 2008. – 976 с.

5. Жданчиков П. А. Как научиться строить бизнес-план в Project Expert / П. А. Жданчиков. – НТ Пресс, 2006. – 208 с.

6. Мармел Э. Библия пользователя Microsoft Office Project 2007 / Э. Мармел. – Диалектика-Вильямс, 2008. – 800 с.

7. Милошевич Д. З. Набор инструментов для управления проектами / Д. З. Милошевич. – ДМК, 2006. – 729 с.

8. Куперштейн В. И. Самоучитель Microsoft Project 2007 в управлении проектами (+ CD) / В. И. Куперштейн. – BHV-СПб, 2007. – 560 с.

9. Сингаевская Г. Управление проектами в Microsoft Project 2007 / Г. Сингаевская. – Диалектика-Вильямс, 2008. – 800 с.

11.Четфилд К. Microsoft Office Project 2007. Шаг за шагом. Русская версия + CD / К. Четфилд, Т. Джонсон. – ECOM, 2007. – 640 с.

12. Алиев В. С. Практикум по бизнес-планированию с использованием системы Project Expert / В. С. Алиев. – Форум Интфа М, 2007. – 272 с.

РОЗДІЛ 4
МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ

ТЕМА 13
МЕНЕДЖМЕНТ УЧАСТІ У ПРОЕКТІ

13.1. Інвестиційний меморандум

Інвестиційний меморандум – це документ, що містить у собі всебічний опис об'єкта інвестування та дає повне уявлення про нього інвестору.

Інвестиційний меморандум виконують незалежні консалтингові компанії. Найчастіше до них звертаються у двох випадках:

- з метою залучення інвестицій – у цьому випадку замовником є власник або ініціатор проекту, що бажає провести його презентацію для потенційних інвесторів;
- при реалізації готового бізнесу – з метою подання вичерпної інформації потенційному покупцю про підприємство, що продається. Ініціатором такої роботи, як правило, є продавець.

Стандартизованої форми інвестиційного меморандуму не існує, його структура у кожному випадку визначається особливостями об'єкта дослідження, глибиною розкриття інформації, яка задається замовником та фіксується у договорі на проведення робіт.

Нижче подано орієнтовний зміст інвестиційного меморандуму підприємства.

I. Резюме

Цей розділ меморандуму є коротким узагальненням усього документа та відображає його основні аспекти:

- історія підприємства, структура капіталу, організаційна форма;
- завдання підприємства, запропоновані послуги, наявність усіх необхідних ліцензій, сертифікатів та інших дозвільних документів;

• наявність у підприємства механізмів реалізації товарів/-послуг (дилерські, партнерські та інші мережі);

• технічне оснащення підприємства та технології, що використовуються;

• майнове забезпечення підприємства та нематеріальні активи. Форма володіння ними;

• грошові потоки в репрезентативному періоді;

• наявність зобов'язань та план їх погашення;

• причина продажу бізнесу або залучення коштів;

• SWOT аналіз існуючого бізнесу;

• вартість продажу бізнесу або величина необхідних інвестицій.

II. Загальна характеристика бізнесу

• коротка історична довідка та юридична легітимність готового бізнесу;

• структура (власники) капіталу;

• місія підприємства (перелік і структура продукції, що виробляється і/чи запропонованих послуг, їх привабливість);

• стратегія підкорення ринку.

III. Ринок і конкуренти

• ринок та його перспектива;

• існуюча база клієнтів та механізми її розширення. Географія та умови продажів;

• конкуренти;

• маркетингова політика готового бізнесу (довготривала та найближча перспектива розвитку підприємства).

IV. Менеджмент і персонал

• органи управління підприємством;

• організаційна структура управління підприємством;

• ключові менеджери та характеристика їхніх контрактів;

• структура персоналу. Штатний розклад та фонд заробітної платні. Соціальні гарантії;

• інформаційні системи, що використовуються в управлінні.

V. Результати продажів

Інформаційні таблиці про фінансовий стан підприємства за певний період, що висвітлюють:

• звіти про фінансові результати;

- продажі;
- собівартість продажів;
- валовий прибуток;
- накладні витрати;
- інші доходи та витрати;
- помісячний рух коштів за останній репрезентативний період.

До таблиць додаються коментарі з поясненнями виявлених тенденцій.

VI. Активи і пасиви

- баланси підприємства;
- основні засоби (земельні ділянки, будівлі і споруди, обладнання), їх класифікація за участі у виробничому процесі та форма володіння ними;
- основні засоби в заставі;
- нематеріальні активи. Юридична легітимність та форми володіння ними;
- незавершене будівництво та обсяги необхідних капіталовкладень;
- обігові кошти, їхня структура, джерела та забезпеченість підприємства;
- дебітори, структура дебіторської заборгованості, терміни виникнення, резерви сумнівної заборгованості;
- кредитори, структура кредиторської заборгованості, перспективи погашення;
- умовні (збалансовані) борги і зобов'язання, резерви та джерела їх виникнення, зокрема судові процеси, заставні розписки тощо.

VII. Податки

- структура податків;
- державні податки і платежі;
- місцеві податки і збори;

– платежі до небюджетних фондів.

VIII. Державний контроль

- періодичність і глибина перевірок контролюючих органів;

• терміни і результати останніх перевірок контролюючих органів;

• податкова репутація підприємства.

IX. Перспективи розвитку бізнесу

• опис регіону, в якому діє підприємство;

• місце регіону у галузі бізнесу;

• профільний ринок у представленому регіоні;

• доцільність розвитку бізнесу;

• сприятливі фактори розвитку бізнесу. Шляхи їх використання;

• несприятливі фактори розвитку бізнесу. Методи їх обліку та подолання.

X. Структура трансакції

• опис варіантів структури угоди;

• оптимальна схема виплат;

• терміни та порядок реєстрації угоди;

• податкові наслідки.

XI. Висновок

13.2. Джерела і засоби фінансування

Існують такі джерела фінансування проектів:

– власні фінансові кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування страхових органів), інші види активів (основні фонди, земельні ділянки) і залучених коштів (кошти від продажу акцій, добродійні внески, кошти, які виділяють вищі за рівнем холдингові чи акціонерні компанії, промислово-фінансові групи на безоплатній або пільговій основі);

– асигнування з державного, регіональних і місцевих бюджетів, фонду підтримки підприємництва, надані на безоплатній основі;

– іноземні інвестиції, надані у формі фінансової чи іншої участі у статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих грошових внесків міжнародних організацій і фінансових установ, держав, підприємств та організацій різних форм власності;

– різні форми позикових коштів: кредити, надані державою

на зворотній основі; кредити іноземних інвесторів; облігаційні позики; кредити банків, інвестиційних фондів і компаній, страхових товариств, пенсійних фондів; векселі.

Засоби фінансування проекту:

Бюджетне фінансування. Перелік інвестиційних проектів, які здійснюються за рахунок державних інвестицій, формують у суворій відповідності до цілей і пріоритетів інвестиційної політики. Централізовані інвестиції з бюджету у виробничу сферу виділяють, як правило, на платній і зворотній основі.

Акціонерне фінансування. Одна з найпоширеніших форм фінансування проектів – одержання фінансових ресурсів через випуск акцій і облігацій. Акціонерний капітал може мати форму грошових внесків, техніки і технології, послуг, документації, майнових прав. Основний обсяг необхідних ресурсів надходить на початку реалізації проекту, розрахунки з інвесторами можна перенести на пізніші терміни, коли підвищується спроможність проекту генерувати прибутки. Водночас проекти фінансуються через випуск як акцій, так і боргових зобов'язань.

Боргове фінансування. Джерела – довгострокові кредити в комерційних банках, кредити в державних установах, іпотечні позички, приватне розміщення боргових зобов'язань. Варіанти фінансування проекту потрібно вибирати з урахуванням можливості погашення кредиту і виплати процентної ставки.

Альтернативне фінансування. Фінансування у вигляді кредитів доцільніше для залучення в ефективно діючі підприємства. Від таких підприємств не вимагають підвищеної плати за кредит через незначний ризик; крім того, вони забезпечують кредит своїми активами.

Під час створення нових підприємств, реалізації нових інвестиційних проектів найкраще джерело фінансування – акціонерний капітал, позики і випуск облігацій. Прибуток на акцію залежить від результату діяльності підприємства, а випуск акцій у відкритий продаж підвищує їхню ліквідність; за допомогою акцій капітал залучається на невизначений термін і без зобов'язань щодо повернення; відкрите акціонерне товариство має більше можливостей для притягнення капіталу, ніж закрите.

Основна відмінність між власними та запозиченими фінансовими ресурсами в тому, що в разі залучення останніх відсотки за кредитами відраховуються до сплати податків, тобто включаються у валові витрати, а дивіденди виплачуються з прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства.

Лізингове фінансування. Замість позичання фінансових коштів підприємство може взяти устаткування чи інші виробничі активи в оренду у лізинговій компанії. Відповідно до укладеного договору лізингова компанія повністю виплачує виробнику (або власнику) вартість устаткування і здає його в оренду з правом викупу наприкінці оренди. Лізинг дає змогу підприємству одержати устаткування й почати його експлуатацію, не відволікаючи кошти з обороту. У ринковій економіці частка лізингу становить 25–30 % загальної суми позичкових грошей.

Іпотека – це позичка під заставу нерухомості, є одним з найважливіших джерел фінансування проектів у ринковій економіці. Об'єктом застави можуть бути будівлі, споруди, будинки, земля та інші види власної нерухомості підприємств і фізичних осіб. Для фінансування проектів застосовують такі форми іпотечних позичок: стандартну, зі зростанням платежів, зі змінною сумою виплати, із заставним рахунком.

Проектне фінансування – один із видів боргового. Спеціальна банківська послуга (merchant banking): банк-кредитор аналізує пропонований проект, доводить його до рівня, що дає змогу організувати його успішне фінансування, веде переговори з кредиторами, передає на комерційних умовах замовнику сформований варіант з конкретними висновками та пропозиціями. Інвестори мають істотну гарантію життєздатності та ефективності проекту. Залежно від частки ризику, яку бере на себе кредитор, розрізняють такі форми проектного фінансування: з повним регресом на позичальника; без регресу на позичальника; з обмеженим регресом на позичальника (регрес – це вимога про відшкодування наданої в борг суми).

Контроль за дотриманням умов фінансування здійснюють на основі регулярних ревізій за такими аспектами: фактичні витрати;

потік реальних грошей; фінансовий стан проекту і компанії, що реалізує проект; звітність; управління фінансами; помилкові витрати. Ефективність роботи керівника проекту оцінюють за тим, як успішно він організовує роботу з контролю за витратами на проект.

Інструменти управління ризиками інвестора. У процесі управління проектними ризиками банк вирішує два взаємозалежних завдання: управляє ризиками за проектом загалом і ризиками непогашення боргу за кредитом з боку проектної компанії. У межах проектного фінансування банки виконують певні дії

Розмір фінансування проекту банк визначає не тільки згідно з кошторисом і бюджетом проекту, а й з огляду на оптимізацію структури кредитного портфеля банку (за видами проектів і регіонами) з метою зниження ризиків банківської діяльності загалом.

Частка фінансової участі банку у проекті залежить від рівня прийнятих ним на себе ризиків.

Чим вищий рівень ризиків за проектом, тим гнучкіші мають бути умови кредитної угоди. Темпи і абсолютні розміри чергових погашень залежать від фінансово-економічних показників проекту.

Оптимізуючи структуру фінансування проекту з метою зниження ризиків, банк зацікавлений у залученні субординованих щодо основного кредитів: вимоги за ними задовольняються після задоволення вимог за основним кредитом. Банк вибирає найменш ризиковану схему фінансування проекту. Крім класичної схеми, коли кредит надається проектній компанії, яка є замовником проекту, можливі й інші:

– фінансування з використанням різних форм лізингу;

– надання кредиту підрядчику, що бере участь у реалізації проекту;

– надання кредиту покупцю проектного продукту;

– надання гарантій у різних формах проектній компанії чи підрядчику, що бере участь у реалізації проекту.

Лізинг – середньо- та довгострокова оренда устаткування, нерухомого майна. Роль проектної компанії відіграє лізингова компанія, фундатором якої є банк або консорціум банків. Основні ризики для банку-кредитора пов'язані з діяльністю не проектної компанії, а компанії-оператора (лізингоотримувача).

Для банків лізингова форма фінансування проектів є найменш ризикованою. На відміну від фінансових інвестицій вкладений в інвестиційно-лізинговий бізнес капітал не схильний до інфляції – об'єкти нерухомості за умов ринкової економіки мають тенденцію до подорожчання. Банк надійно застрахований від ризику неплатоспроможності лізингоотримувача, тому що з метою погашення зобов'язань він може повернути собі об'єкт лізингу, віддати його в оренду іншій особі чи навіть продати.

13.3. Роуд-шоу і переговори

Роуд-шоу (Road-show) – це не лише ряд обов'язкових презентацій компанії перед залученням інвестицій, але і постійний діалог між компанією і її існуючими і потенційними інвесторами. Вдала організація роуд-шоу дозволяє не говорити інвесторові, скільки варта компанія, а підводити його до самостійного висновку про те, що компанія коштує більше, ніж він вважав. Але для ефективної організації цього заходу необхідно чітко слідувати певним правилам. Багато компаній сьогодні зацікавлено в тому, аби залучити інвестиції і нових інвесторів, а також утримати, що вже існують. Питання підвищення оцінки вартості компанії є для керівництва підприємств основним пріоритетом. Успішність цього процесу багато в чому визначається професіоналізмом фінансового директора компанії, його умінням здійснювати презентації, а також здатністю забезпечити командні дії.

Роуд-шоу є серією виїзних організованих зустрічей менеджменту компанії з існуючими і потенційними інвесторами. Зустрічі проводяться в офісах інвесторів один на один або в невеликих групах. На таких зустрічах, як правило, відбуваються презентації діяльності і планів компанії інвесторам і безпосереднє спілкування у вигляді запитання/відповідь. Основні учасники road-show з боку компанії – керівник компанії, фінансовий директор.

Цілі проведення роуд-шоу можуть бути різними: ознайомлювальна, роз'яснювальна, підвищення оцінки вартості компанії і здійснення операції, наприклад:

- зміна ринкових умов;

• зміна прогнозів доходів і прибутків компанії (наприклад, поява нових або відміна клієнтських контрактів/проектів);

• серйозні зміни стратегії компанії, дивідендної політики, ціноутворення;

• зміна керівництва;

• зміна фінансової позиції компанії (залучення значного позикового капіталу).

Зазвичай такі причини вимагають детальніших роз'яснень з боку менеджменту компаній, оскільки вони можуть вплинути на оцінку вартості компанії.

Роль роуд-шоу особливо важлива для менеджменту, оскільки зустрічі передбачають живе спілкування і можливість побачити реакцію інвесторів на інформацію про діяльність і прогнози розвитку компанії, а також дозволяють роз'яснити незрозумілу для інвесторів інформацію. Для менеджерів фондів і їх аналітиків road-show теж мають велике значення. Вони можуть побачити і почути тих, хто управляє компанією, від кого залежать їхні майбутні прибутки, а також отримати інформацію, за допомогою якої можна скласти точніші прогнози прибутків компанії, а значить дати точнішу оцінку її вартості. Зустрічі з керівництвом виключно важливі, оскільки великі фонди не робитимуть інвестиції у компанію, якщо вони не зустрічалися з її топ-менеджментом. Тому відсутність генерального директора на ключових road-show може бути негативно розцінене інвесторами.

Investor targeting – так називають процес визначення і вибору цільової бази інвесторів. Перш ніж запланувати road-show і призначити зустрічі, необхідно визначити, які саме фонди варто відвідувати. Від того, чи збігатимуться інвестиційні стратегії і можливості інвестування фондів із стратегією вашої компанії, залежить продуктивність road-show, якість інвесторів і оцінка компанії. Наприклад, продуктивність road-show можна виміряти кількістю зацікавлених інвесторів порівняно з кількістю проведених зустрічей. Про це варто замислюватися хоч би тому, що час, витрачений керівництвом на ці зустрічі, дорого коштує. Якість інвесторів визначає довгостроковість майбутніх інвестицій, стратегії виходу потенційних інвесторів з компанії і участі в управлінні (в разі private

equity-фондов). Ці параметри можуть не відповідати вашій компанії, наприклад, інвестиційний фонд не інвестує більш ніж на два роки, а ваша стратегія розвитку передбачає необхідність залучення інвестицій на триваліший термін. Або інший приклад: менеджер фонду передбачає, що найбільшу оцінку ваш бізнес буде мати від продажу ваших активів іншій компанії або в результаті операції M&A, тоді як ви упевнені, що максимальну вартість можна отримати, вкладаючи засоби в розширення власних потужностей і виведення компанії на IPO в майбутньому. Для прилюдних компаній неправильний вибір цільової бази інвесторів може призвести до недооцінки компанії і великої волатильності руху цін на акції, що небажано.

У проведенні пошуку цільових інвесторів менеджеру можуть допомагати професійні консультанти. У багатьох компаніях такі професіонали полягають у штаті. Але остаточний вибір інвесторів і затвердження списку зустрічей – завдання менеджера. В світі існують також платні електронні пошукові програми і бази даних інвестиційних фондів, за допомогою яких можна самостійно здійснювати пошук цільових фондів.

Розрізняють Роуд-шоу двох типів – deal (з метою здійснення операції) і non deal (з іншою метою).

Deal road-show, зазвичай, організовується Інвестбанком або брокером компанії і проводиться протягом двох–трьох тижнів, залежно від розташування відвідуваних інвестиційних фондів. Зустрічі розраховані на 20–30 хвилин і можуть бути продовжені до однієї години за наявності інтересу з боку інвесторів. Тому завжди необхідно мати запас часу, аби не запізнитися на наступну зустріч. У non deal road-show інколи досить присутності одного IR-менеджера або CFO, особливо, якщо інвестори вже знайомі з компанією. Non deal road-show проводяться компаніями регулярно за допомогою консультантів (брокерів і IR-агентств) або самостійно двічі в рік – відразу після виходу звітів про результати діяльності, а також додатково можуть проводитися з іншими цілями: якщо є що сказати інвесторам. Non deal road-show займають від 30 хвилин до однієї години. На практиці досить складно укластися в півгодини,

тому за наявності взаємного інтересу зустрічі завжди продовжують. Планерування (по днях) зустрічей в рамках road-show рекомендується починати за шість–вісім тижнів. У компаніях на його проведення витрачається як мінімум 25–30 робочих днів у році.

Road-show – це не одиничний захід, а один з напрямів діяльності компанії. Керівництво зарубіжних великих холдингів проводить на виїзних зустрічах з інвесторами близько 30 днів у році. У компаніях організацією road-show, пошуком потенційних інвесторів і контролем витікаючої інформації займаються цілі підрозділи. Традиційно підготовка до таких виїздів включає декілька етапів. По-перше, аналіз існуючих інвесторів і визначення їхньої цільової бази. По-друге, підготовка і розміщення інформації про компанію, яка повинна включати історію розвитку, фінансові показники, положення на ринку, стратегію і прогнози, а також інвестиційну пропозицію. Ця інформація має бути доступною: її можна розмістити на сайті компанії, надати засобам масової інформації і інше. По-третє, необхідно підготувати презентацію, яка буде показана конкретним інвесторам безпосередньо під час роуд-шоу. По-четверте, підготовка включає організаційні заходи, у тому числі призначення зустрічей, логістику тощо.

Презентація – основний момент у підготовці до роуд-шоу. Від неї залежить успішність усього процесу. Під час презентації інвесторам роз'яснюють динаміку галузевих показників, визначають конкурентоспроможність компанії і її переваги перед конкурентами, розповідають про переваги стратегії компанії і фінансових показників, а також у доступній формі показують, як і куди вона має намір рухатися в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Це п'ять основних розділів презентації. Для формування ефективної презентації має сенс роздобути інформацію про те, що знають потенційні інвестори про компанію. Корисним буде також аналіз презентацій компаній, що є вашими безпосередніми конкурентами: як вони описують свою діяльність, які переваги озвучують, які показники використовують для демонстрації успішності своєї роботи. Інформацію потрібно подавати в доступній формі. Вона має бути правдивою, оскільки довіра є основою для інвесторів. Вони, як правило, більш за все цікавляться планами компанії – куди вона рухається і які цілі

перед собою ставить. Саме ця інформація, як правило, є найдієвішим інструментом залучення інвесторів. Ваші обіцянки мають бути реально здійсненими.

У deal road-show беруть участь топ-менеджери компанії – особи, від яких залежать результати діяльності компанії і ухвалення основних рішень: генеральний директор, фінансовий директор, за необхідності – директор з розробок, продажу або виробництва. Роль IR-менеджера полягає у відборі інвестфондів для зустрічей, ретельній підготовці менеджерів до зустрічей і здобутті зворотного зв'язку від інвесторів і аналітиків. Організацією road-show і здобуттям зворотного зв'язку займаються також брокери.

Фінансовий директор виконуватиме різні функції – залежно від складу учасників road-show з боку інвесторів: менеджери фондів або портфоліо-менеджери більше цікавляться питаннями корпоративного управління і ризиками компанії і задають їх CEO, тоді як аналітики свої зусилля направляють у фінансову галузь. Їх цікавитимуть конкретні цифри статей витрат і доходів і те, як вони зміняться у майбутньому, фінансові показники діяльності компанії і що на них впливає, розшифровки статей балансу, вплив показників на прогнози прибутків і багато інших деталей. На перших зустрічах з менеджером компанії часто присутні портфоліо-менеджери.

Під час проведення non deal road-show основними учасниками є аналітики, яким простіше спілкуватися з фінансовим директором або IR-директором. Тому на багатьох road-show після IPO, а їх проводять як мінімум двічі в рік після виходу результатів, доводиться їздити CFO разом з IR-директором.

Формально road-show складається з двох частин: презентації менеджерів і питань з боку інвесторів. На презентації лідируючу роль виконує CEO-компанії, у багатьох випадках частина слайдів про ключові фінансові показники презентує CFO. Після презентації левова частка всіх питань належить саме до галузі фінансів і відповідати на них доводиться в основному фінансовому директорові. Як максимально точно оцінити вартість компанії – ось що необхідно знати інвесторам і аналітикам. На професійному рівні потрібно пояснити вплив усіх чинників на вартість. Сьогодні також існує тенденція скорочення презентації аби залишити більше часу

на питання/відповіді. При першому знайомстві інвестори можуть захотіти вислухати і розширену презентацію, тому завжди краще мати дві її версії: розширену і коротку.

Презентацію і інші матеріали про компанії, що вимагають детального аналізу, наприклад річні звіти, фінансові показники, аналітику ринку, краще вислати інвесторам заздалегідь, тоді зустрічі пройдуть більш продуктивно. Так само заздалегідь необхідно зібрати всю інформацію про інвесторів, з якими призначені зустрічі: профайл фонду, стратегії і стилі інвестування, показники діяльності, розмір активів, ліміти інвестування, об'єкти основних вкладень, біографії учасників зустрічі тощо. З підготовкою, зазвичай, допомагають консультанти (брокери і IR-агентства). Знання інтересів того, з ким ви зустрічаєтеся, допоможе краще підготуватися до зустрічі.

Аби зустрічі відбулися продуктивно і професійно, необхідно заздалегідь підготувати відповіді на будь-які питання, які можуть бути поставлені інвесторами і аналітиками, а також провести тренувальні презентації в компанії до виїзду. Менеджеру потрібно уміти пояснити кожну цифру, записану в презентації, а не побачити їх в останню мить перед вильотом і потім імпровізувати, відповідаючи на питання інвесторів.

Які будуть питання, залежить від типа інвесторів (боргові, private equity, в акції компаній) і їх інвестиційних стратегій питання, можуть мати різний характер все залежить від того, хто їх задаватиме: портфоліо-менеджер або аналітик. Менеджер схильний ставити більше питань про стратегію зростання компанії і корпоративне управління, тоді як аналітики віддадуть перевагу питанням про ситуацію на ринку, ціноутворенню, доходам і іншим прогнозним фінансовим показникам.

Рекомендую вислати фінансові показники і аналітичні дослідження заздалегідь у вигляді спеціальних брошур з основними показниками і їх аналізом – factsheets (2–4 стор.) або factbooks (більше 10 стор.). Це допоможе аналітикам сформувати свою думку за оцінкою вартості компанії і піти в площину конструктивних питань під час проведення зустрічей. Багато компаній публікують цю інформацію на своїх сайтах.

Будьте готові до того, що під час проведення road-show ваші презентації і інвестиційне повідомлення під час їх проведення можуть видозмінюватися. Необхідно буде зарезервувати час в кінці дня, а також мати постійний доступ в Інтернеті для спілкування з фахівцями компанії.

Боргові інвестори і інвестори в акції компаній цікавляться різними речами. Тоді як перших більш за все цікавить якість і надійність майбутніх грошових потоків компанії у період позики, іншим буде цікавіша інвестиційна історія зростання доходів і прибутків компанії, стратегія і корпоративне управління.

Особливу увагу під час зустрічей з інвесторами необхідно приділити прогнозам. Помилкою багатьох керівників є детальний опис продукту або послуг їх компаній, а також показників діяльності й успіхів у минулому. Інвестори купують майбутні прибутки фірми – лише від них залежатимуть їхні доходи. Вони чекають, що після зустрічі з вами отримають максимальне уявлення про те, якими можуть бути ваші прибутки і ризики їх здобуття, у тому числі і ризики якості управління, адже зрештою інвестори повинні повірити в здійсненність ваших прогнозів. Минулі показники – очевидні речі, що вже відбулися. Як правило, інвестори проводять ретельний аналіз за галузями і показниками вашої компанії ще до зустрічі, і ваші додаткові матеріали про минуле, вислані заздалегідь, допоможуть їм в цьому.

Окреме місце в презентації необхідно приділити макроекономічним показникам, актуальній політичній ситуації і впливу цих чинників на ваш бізнес. Багато інвесторів, які зустрічаються з вами вперше, перш за все, ставитимуть саме ці питання. Корисно підготувати окремі брошури з думками експертів про прогнози у вашій галузі і коментарями менеджера щодо ризиків для вашої компанії.

Два основні цільові питання, на яких повинен отримати відповідь кожний інвестор:

- чи є дана компанія досить «хорошою» для інвестування в неї;
- чи є ціна інвестування прийнятною.

Питання і відповіді зводяться до одного – оцінки вартості компанії і тимчасових перспектив її зростання. Тому через усю

презентацію необхідно провести інвестиційне повідомлення компанії, направлене на максимальну оцінку її вартості інвесторами. Підготуйте список питань і відповідей, в якому будуть максимально пояснені чинники зростання вартості, і дії, що робляться для цього менеджером.

Road-show не вважається завершеним без здобуття зворотного зв'язку від інвесторів. У кращому разі ви почуєте її прямо на зустрічі. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, а не обмежуватися словами вдячності за зустріч. Як приклад конструктивному зворотному зв'язку може послужити такий момент: «генеральному і фінансовому директорам доведеться докласти немало зусиль аби пояснити учасникам ринку річну циклічність і піковий характер господарської діяльності компанії. Інакше виникає певний ризик того, що учасники фінансового ринку тлумачитимуть звітні дані компанії за I квартал як першу ознаку падіння зростання». Коментарі прийнято отримувати відразу після проведення road-show шляхом дзвінків, електронних повідомлень з проханням про зворотний зв'язок, а також за допомогою спеціального анонімного анкетування – опитів інвесторів консультантами. Анонімно можна отримати значно більше інформації, особливо якщо вона негативна.

13.4. Злиття та поглинання компаній у проекті[2]

Злиття чи поглинання (mergers/acquisitions) є одним із додаткових способів збільшення бізнесу в процесі здійснення проектів розвитку.

Перші хвилі угод про злиття компаній мали місце ще в XIX ст. і зумовили процеси горизонтальної інтеграції компаній-учасників та появу потужних монополій в індустріальній економіці. Однак із часом процес злиття чи поглинання компаній перейшов до іншого етапу свого розвитку – створення олігополістичних альянсів шляхом диверсифікації та вертикального злиття. Якісно новим етапом розвитку процесу злиття чи поглинання стали 70-ті роки

[2] За матеріалами Н. Ревуцької.

минулого століття, коли почали створюватися альянси конгломератного типу між компаніями різних галузей економіки.

Зауважимо, що практично всі укладені угоди про злиття компаній характеризувалися взаємною зацікавленістю учасників, тобто мали дружній характер. Починаючи з 80–90-х років, характер угод про злиття та поглинання змінився: виникає тенденція ворожих поглинань та укладення угод із чітким стратегічним розрахунком отримати синергетичний ефект від нового бізнес-альянсу.

Сьогодні феномен злиття та поглинання перейшов до нового етапу розвитку, характерними ознаками якого є злиття транснаціональних корпорацій, тобто підвищення рівня концентрації бізнес-альянсів у світовому масштабі. Масштаби цих угод спричинили фундаментальні зміни у ряді галузей економіки, зокрема хімічній, телекомунікаційній, а також у банківській сфері.

На нашу думку, змусити чи спонукати компанію піти на укладання угоди з конкурентом можуть три групи чинників:

– внутрішня потреба компанії, зумовлена необхідністю пошуку нового напряму чи способу свого розвитку;

– зовнішні умови, спричинені зміною бізнес-середовища, що загрожує зниженням ефективності діяльності компанії та змушує її шукати нові шляхи розвитку;

– власні бажання, плани та амбіції менеджменту компанії.

Дія внутрішніх мотиваційних чинників проявляється у прагненні компанії-ініціатора злиття чи поглинання отримати нові навички (наприклад, технологічні досягнення, кращі способи організації бізнес-процесів чи досвід персоналу компанії-конкурента). Найчастіше внутрішніми мотивами компанії створення альянсу з конкурентом шляхом злиття є бажання отримати доступ до нових продуктів, ринків, каналів дистрибуції та фінансових ресурсів іншої компанії. Цей мотив, зокрема, є домінуючим при купівлі іноземними компаніями вітчизняних підприємств-конкурентів у харчовій промисловості (наприклад, галузь виробництва пива). Компанія-ініціатор планує таким чином отримати додаткову перевагу від розширення ринку збуту, економії на витратах входу на ринок тощо. Менш поширеним, але не менш значущим мотивом є бажання компанії-ініціатора злиття отримати податкову економію за рахунок придбання збиткового конкурента.

Вплив зовнішніх мотивів злиття чи поглинання пояснюється прагненням компанії максимально використати власні виробничі потужності в умовах загального скорочення ринку. Така можливість виникає у разі злиття з компанією, яка виробляє диференційовану даної компанії продукцію. Придбання такої компанії дозволить уникнути процесу скорочення чи згортання власного виробництва завдяки використанню надлишкових потужностей для виробництва продукції іншої компанії.

Мотиви, викликані власним бажанням менеджерів, проявляються в основному в їхньому прагненні отримати певні фінансові вигоди від купівлі компаній-конкурентів (наприклад, розширення контролю над компанією-конкурентом та її персоналом і впливу на них, отримання додаткової винагороди від власників за рахунок зростання обороту та курсу акцій після поглинання чи злиття тощо). Зауважимо, що в більшості випадків злиття чи поглинання, що зумовлені саме таким мотивом, є ворожими щодо компаній-конкурентів і найменше керуються досягненням економічної чи фінансової ефективності для бізнесу в цілому.

У практиці злиття та поглинань є також приклади, коли мотивом для укладання угоди було спільне бажання компаній-учасників отримати практично однакову вигоду. Наприклад, злиття компаній однієї галузі дозволяє їм вести переговори з постачальниками про зниження закупівельних цін та отримати вигоду від зниження витрат за рахунок здійснення великих партій закупівель.

Одним із внутрішніх спонукальних мотивів обох компаній може бути їхнє прагнення знизити власні витрати на здійснення науково-дослідних робіт і розробок нових продуктів чи технологій.

Зовнішніми мотивами, що спонукають компанії об'єднуватися, є також вимоги кредиторів до розмірів компанії, обсягу обороту та прибутку останньої в разі оформлення великих позик, а також у разі її виходу на світовий ринок капіталу. Злиття двох чи більше компаній, що мають спільні інтереси, дозволяє підвищити кредитний рейтинг і скористатися перевагами компанії-ініціатора.

У разі, якщо цілі, мотиви та бажання компаній збігаються, їх злиття чи поглинання набуває дружнього статусу. Основним чинником дружнього поглинання є правильна оцінка перспектив злиття та процедура оформлення угоди про купівлю.

Як і будь-яке інше інвестиційне рішення висновок про доцільність здійснення процедури злиття чи поглинання має обґрунтовуватися конкретними розрахунками. Рівень їх деталізації залежить, у першу чергу, від того, яку величину фінансових ресурсів компанія збирається витратити на укладення цієї угоди.

Загальний висновок про доцільність здійснення злиття чи поглинання можна зробити, розрахувавши одномоментний синергетичний ефект за формулою:

$$ЗОСЕt = СЕМt + СЕКt + СЕНt + СЕМоt + СЕЦt + СЕУt + СЕДt,$$

де *ЗОСЕt* – загальний одномоментний синергетичний ефект у момент t після здійснення злиття чи поглинання;

СЕМt – синергетичний ефект масштабів під час досягнення більш оптимального обсягу виробництва та взаємодоповнення ресурсів. Розраховується як сума різниць неоптимальних та оптимальних витрат на одиницю продукції, помножених на реальний обсяг виробництва за всіма видами продукції;

СЕКt – синергетичний ефект, який досягається на ринках капіталів. Це, зокрема, прибуток на акціонерний капітал, різниця у відсотках за кредит до злиття/поглинання та після нього тощо;

СЕПt – синергетичний ефект, який досягається за рахунок зниження рівня податків, мита та інших платежів до бюджету;

СЕМоt – синергетичний ефект, який досягається за рахунок «монопольного» становища на ринку та можливості впливати як на споживачів, так і на постачальників;

СЕЦt – синергетичний ефект, який досягається за рахунок централізації, виключення дублюючих функцій та економії поточних витрат. Розраховується як різниця між сумою витрат окремих бізнес-одиниць до злиття/поглинання та після нього (тобто між витратами централізованої одиниці);

СЕУt – синергетичний ефект, який досягається за рахунок організації кращого управління та формування оптимальної структури бізнес-процесів;

СЕДt – синергетичний ефект, який досягається за рахунок диверсифікації, що отримується за рахунок підвищення попиту на

продукцію ширшого асортименту; збільшення обсягів реалізації за рахунок розширення каналів збуту тощо.

На жаль, не завжди результати укладених угод свідчать про ефективність і доцільність здійсненого злиття чи поглинання. Дослідження доводять, що кількість невдалих угод становить близько 60 % загальної кількості. Основною причиною цього є те, що отримані в результаті злиття компаній доходи не покривають усіх витрат процесу об'єднання (наприклад, придбання акцій, викуп зобов'язань тощо). Негативні наслідки угод про злиття чи поглинання зумовлені не лише фінансовими втратами, а й зниженням ефективності системи управління об'єднаної компанії.

Однак, на думку фахівців, більшість негативних результатів укладених угод пов'язана з низькою якістю підготовки та проведення інтеграції. Так, до основних передумов успіху угод про злиття чи поглинання компаній належать:

– обґрунтованість вибору об'єкта злиття чи поглинання;

– ідентифікація можливостей досягнення синергічного ефекту від об'єднання (для цього проводиться due diligence – розкриття детальної інформації про фінансову модель компанії-претендента, здійснення початкової оцінки її вартості);

– визначення факторів створення майбутньої вартості інтегрованої компанії;

– формулювання основних принципів інтеграції.

Крім того, для досягнення максимального ефекту та отримання вигоди від угоди про злиття чи поглинання потрібно вивчити кращий зарубіжний і вітчизняний досвід укладених угод. Так, успіх більшості угод про злиття чи поглинання серед американських компаній зумовлюється зростанням фондового ринку США в останні десятиріччя минулого століття. Це дозволило компаніям акумулювати достатні фінансові ресурси та спрямувати їх на придбання акцій інших компаній галузі. Варто зауважити, що паралельно зростала кількість компаній, що ставали потенційними об'єктами угод про злиття чи поглинання. Це пояснюється періодичними фінансовими кризами на ринках окремих країн, які призвели до втрати досягнутих позицій тими чи іншими компаніями на ринку. У таких умовах їхні менеджери найкращим варіантом

уникнення банкрутства вбачали приєднання своєї компанії до більш потужного конкурента.

У країнах Європейського Союзу поштовхом до збільшення кількості укладених угод про злиття та поглинання стало розширення кордонів єдиного європейського ринку, що відкрило для великих компаній можливість отримати вигоди від ефекту масштабів виробництва, а дрібним компаніям – увійти до складу великих компаній-конкурентів.

Досить поширеною є практика злиття чи поглинання в банківському секторі. Так, середня вартість останніх угод про злиття чи поглинання у європейському банківському секторі становила $ 15–17 млрд.

Практика укладення угод про злиття банків має місце і в Україні. Основною метою при цьому є збільшення банків, зростання їхніх активів, а також доступ до клієнтської бази банку-контрагента. Досвід укладання угод про злиття вітчизняних банківських структур показує, що в середньому тривалість їх оформлення сягає півтора–два роки. Основна частина часу припадає на здійснення ґрунтовної експертної оцінки та аудиту банку, що розглядається як об'єкт майбутньої угоди. Паралельно банк-контрагент аналізує фінансові можливості банку-покупця щодо виконання умов угоди. Після приєднання дрібніші банки перетворюються у філії основного банку.

Взагалі, оцінюючи приклади та досвід компаній, що уклали угоди про злиття чи поглинання, можна стверджувати, що ця процедура є особливо привабливою для компаній, які перебувають у скрутному фінансовому становищі. Для вітчизняних компаній, що стоять на межі банкрутства, злиття з потужним конкурентом, на нашу думку, є більш прийнятною перспективою, ніж тривала та часто безрезультатна санаційна процедура.

Однак необхідною умовою для укладення взаємовигідних угод про злиття чи поглинання вітчизняними компаніями є більш динамічний розвиток фондового ринку. Одним зі способів організації та здійснення взаємовигідних розрахунків за подібними угодами є випуск опціонів. На відміну від України у зарубіжній

практиці цей похідний фінансовий інструмент широко використовується як механізм розрахунку в процесі злиття компаній. Тому вивчення європейського досвіду та зразків укладання угод про злиття чи поглинання має важливе значення для їх цивілізованої організації у практиці зацікавлених українських компаній.

Ключові слова і терміни

Інвестиційний меморандум, активи, пасиви, власні фінансові кошти, іноземні інвестиції, бюджетне фінансування, акціонерне фінансування, боргове фінансування, альтернативне фінансування, лізингове фінансування, іпотека, проектне фінансування, лізинг, роуд-шоу.

Питання для самоконтролю знань

1. Інвестиційний меморандум.
2. Аналіз беззбитковості.
3. Зміст та методика техніко-економічного обґрунтування проекту.
4. Послідовність аналізу проекту.
5. Інструменти управління ризиками інвестора.
6. Роуд-шоу та переговори. Due Diligence.

Список використаних джерел

1. Йескомб Э. Р. Принципы проектного финансирования / Э. Р. Йескомб. – Вершина, 2008. – 488 с.

2. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Г. О. Бардиш. – 3-тє видання перероблене і доповнене. – Хай-Тек Пресс, 2008. – 464 с.

ТЕМА 14
МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТУ[3]

14.1. Метод проектного фінансування

Проектне фінансування означає будь-які запозичення для фінансування проекту, які здійснюються спеціально створеною компанією, чиї активи та основна діяльність належать до даного проекту.

Наступні характеристики відрізняють проектне фінансування від інших джерел фінансування, зокрема корпоративного кредитування.

Капіталоємність. Проектне фінансування, як правило, залучається для масштабних проектів із значними сумами як власного, так і залученого капіталу, з бюджетами від мільйонів до мільярдів доларів. Під це визначення однозначно підпадають інфраструктурні проекти. Відповідно до досліджень Світового банку середній бюджет проектів становить 500 млн доларів США.

Значна частка запозичених коштів. Так, нормальним вважається рівень кредитного фінансування у бюджеті проекту до 90 %.

Тривалість. Період реалізації проекту та користування проектним фінансуванням може сягати 15–20 і більше років.

Незалежна компанія з обмеженим терміном існування. Для залучення проектного фінансування створюється спеціальна проектна компанія. Яка припиняє свою діяльність після реалізації проекту.

Фінансування без права регресу або з обмеженим регресом. Ступінь (обсяги) регресу чи вимоги щодо застави/забезпечення для запозичень обмежені. Як правило, терміни «без права регресу або з обмеженим правом регресу» до засновників проектної компанії щодо виплати основної суми боргу та процентів вживаються як взаємозамінні поняття. Ці поняття передбачають,

---

[3] За матеріалами Ю. Антонюка.

що заставою кредиту є лише активи проектної компанії, і у разі настання ризику дефолту проекту банк чи інші кредитори не мають права претендувати на інші активи (крім проектних), які можуть знаходитися у власності засновників.

Обмежена дивідендна політика. Надаючи переважну частку бюджету проекту кредитору, обмежують проектну компанію у розподілі чи реінвестуванні отриманих прибутків. Однією з умов кредиторів є використання повністю грошового доходу на виплату кредиту та операційні витрати діяльності проектної компанії.

Багато учасників. Реалізація будь-якого проекту передбачає участь багатьох сторін, включаючи міжнародні організації. Звичайною практикою є залучення 10 і більше учасників.

Розподіл ризиків. Масштабність проектів та велика кількість учасників значно підвищують ризики провалу проекту. А тому досить важливим є розподіл ризиків таким чином, щоб сторони несли відповідальність за ті ризики, які їм підконтрольні.

Високі трансакційні витрати. Залучення проектного фінансування більш дорожче ніж традиційне корпоративне кредитування, так як пов'язане з більшою кількістю ризиків реалізації проекту, розкриттям інформації, страхуванням, тривалими термінами реалізації проекту тощо.

Серед основних переваг, які сприяють вибору позичальниками саме схем проектного фінансування, доцільно відзначити такі:

1) бажання / можливість спонсорів розділити ризики реалізації проекту та відшкодування кредиту від поточної діяльності;

2) бажання / можливість спонсорів не перевантажувати та не змішувати фінансову звітність одних компаній / бізнесів з проектною фінансовою звітністю. Крім того, деякі компанії можуть не володіти активами та кредитною історією для отримання фінансування, необхідного для даного проекту (тобто у рамках корпоративного / інвестиційного кредитування);

3) бажання/можливість розділити ризики реалізації масштабного проекту з іншими учасниками ринку;

4) спонсор може бути обмежений щодо отримання необхідного фінансування через невідповідність свого фінансового стану та/або обмежень провадити або суміщати ту чи іншу діяльність;

5) під час фінансування проекту на умовах договорів про співпрацю / інвестиційних договорів може бути досить важко знайти компромісні рішення з іншими учасниками проекту щодо розподілу ризиків. У такому випадку створення окремої проектної компанії та врегулювання відносин на рівні прав власності дає значніші переваги;

6) умови реалізації проекту в рамках окремої компанії можуть надавати певні податкові / державні переваги чи преференції;

7) також певні законодавчі обмеження щодо пов'язаних осіб чи суміщення різних видів діяльності можуть спонукати спонсорів створювати окрему проектну компанію.

Беручи до уваги ті переваги, які надає проектне фінансування спонсорам, воно також надає сукупність вигод для відповідного уряду (місцевого чи центрального), у компетенції якого знаходиться проект, зокрема:

- залучення іноземних інвестицій;
- придбання кращих практик та навиків (зокрема світових) щодо реалізації проекту;
- зменшення суми необхідного державного фінансування та/або запозичення;
- можливість розвитку проектів, які в іншому випадку можуть залишатися завжди як непріоритетні;
- передача досвіду та проведення тренінгів місцевим робітникам та службовцям;
- тощо.

Узагальнений календарний план робіт з організації проектного фінансування наведений у таблиці.

Таблиця 14.1

Орієнтовний графік отримання фінансування

№	Етап процесу отримання фінансування	Тижні проекту												
		1–4	5–8	9–12	13–16	17–20	21–24	25–28	29–32	33–36	37–40	41–44	45–48	49–52
1.	Стадія вивчення проекту													
2.	Призначення юридичних та фінансових радників													
3.	Призначення інших радників.													
4.	Узгодження структури фінансування													
5.	Переговори щодо додаткового власного фінансування													
6.	Створення проектної компанії													
7.	Узгодження проектних документів з іншими сторонами													
8.	Розробка різних умов фінансування													
9.	Підготовка інформаційного меморандуму													
10.	Вибір банків та упорядників схеми фінансування													
11.	Узгодження кредитних документів													
12.	Узгодження документів щодо застави тощо													
13.	Отримання усіх дозволів та ліцензій для проекту													
14.	Ухвалення рішення зі сторони спонсорів													
15.	Отримання висновків технічних експертів банку													
16.	Отримання висновків страхових експертів банку													
17.	Узгодження фінансової моделі													
18.	Вирішення юридичних нюансів													
19.	Остаточне узгодження умов фінансування													
20.	Підписання кредитних договорів і закриття угоди													
21.	Отримання першого траншу проектного фінансування													

Основними учасниками проектного фінансування є такі сторони:

Позичальник – це, як правило, спеціально створена проектна компанія, яка врешті-решт отримує кредитні ресурси та інвестиції для реалізації проекту.

Спонсори / засновники – юридичні, фізичні особи та / або державні органи (уповноважені розпоряджатися комунальним чи державним майном), хто об'єднується та співпрацює з метою просування / лобіювання та реалізації відповідного проекту. Крім реалізації та впровадження проекту, спонсори / засновники можуть також виконувати роль щодо поставок певних товарів / матеріалів чи послуг для проекту, а також купувати чи споживати товари / послуги, створені в результаті реалізації проекту.

Інші інвестори – це, як правило, інституційні інвестори, які фінансують проект поряд з основними спонсорами, проте участь яких в управлінні та реалізації проекту обмежена та, перш за все, спрямована на отримання відповідного прибутку від вкладеного капіталу.

Банки – фінансові інститути, що відіграють одну із основних ролей у проектному фінансуванні, тобто наданні кредитних ресурсів. Якщо масштаб проекту досить великий, то кілька банків можуть організовувати синдикований кредит.

Багатосторонні та кредитні експортні агентства – (міжнародна фінансова корпорація, світовий банк тощо) можуть надавати фінансування для реалізації окремих проектів у рамках програм розвитку регіонів чи політичної підтримки реформ, а також передбачати певне страхування політичних ризиків, що значно покращує кредитоспроможність окремих проектів.

Будівельні компанії – генеральні підрядники, які виконують «під ключ» реалізацію технічної частини проекту від імені проектної компанії.

Оператори – у більшості інфраструктурних проектів, у яких проектна компанія не має достатнього досвіду / професійних навиків щодо подальшого управління створеним об'єктом, спеціально призначаються (обираються) оператори проекту, які протягом

строку дії відповідного договору (наприклад, концесійного) виконують операційне управління об'єктом проекту.

Експерти – консультанти, які залучаються кредиторами, але за кошти проектної компанії для надання експертизи щодо технічних, маркетингових та екологічних питань проекту.

Державні органи – центральні чи місцеві органи державної влади, які надають відповідні дозволи щодо реалізації проекту та/або є основним замовником реалізації проекту.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які надають послуги, товари, обладнання для реалізації проекту.

Покупці / споживачі – юридичні та фізичні особи, які є користувачами товарів та послуг, створених у рамках проекту, чи які є результатом використання об'єкта проекту.

Страхові організації – юридичні особи, які беруть на себе відповідні ризики реалізації проекту.

Інші учасники – до інших учасників можуть належати фінансові та юридичні радники, рейтингові агентства, міжнародні організації, партії чи громадськість тощо, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на реалізацію проекту.

Наступним положенням кредитори приділяють підвищену увагу:

1) кредитоспроможність позичальників (спонсорів) та наявність ресурсів для виконання бюджету проекту. У випадку наявності будь-яких сумнівів кредитори можуть вимагати додаткові гарантії, перегляд бюджету проекту або й узагалі відмовитися від фінансування проекту;

2) дієздатність позичальників, що має бути підтверджена наявністю технічних, управлінських та інших експертних знань, досвіду реалізації відповідних проектів, залучення ресурсів тощо;

3) роль спонсорів проекту щодо проектної компанії. Як правило, кредитори позитивно розглядають спонсорів, які поєднують ролі постачальників, споживачів, операторів тощо, проте часто це стає об'єктом ретельної уваги щодо отримання проектною компанією послуг чи товарів відповідної якості та за ринковими цінами;

4) політична незалежність спонсорів проектної компанії, тобто, наскільки політичні сили країни чи регіону реалізації проекту можуть негативно впливати на проект та завдавати шкоди кредиторам;

5) неперервність участі у проекті; кредитори можуть вимагати від спонсорів або інших ключових учасників проекту нести відповідальність щодо проекту протягом терміну не меншого ніж строк дії кредитної угоди. Вихід учасника з проекту може розглядатися як дефолт проекту;

6) наявність відвідного страхового покриття у випадку надання спонсорами кредиторам неякісної чи халатної технічної експертизи;

7) дієздатність та спроможність виконати свої зобов'язання всіма сторонами, які вступають у відносини з проектною компанією. Також роль та участь державних органів у проектах, особливо які фінансуються за рахунок приватних коштів.

14.2. Менеджмент ризиків проектного фінансування

Моделі проектного фінансування через велику кількість задіяних учасників притаманно багато ризиків (рис. 14.1).

Так, основну увагу потрібно приділяти таким ризикам.

Ризик країни. До прикладів політичного ризику належать громадські безпорядки, контроль валютних операцій, саботаж у реалізації конкретного проекту, призупинення робіт, монетарна політика, інфляційні процеси та інші випадки форс-мажору. У деяких випадках ризик країни служить як «остаточна» міра ризику (максимальний ризик) окремого проекту. Наприклад, рейтингове агентство Standard & Poor's призначає кредитний рейтинг окремому проекту відповідно до кредитних рейтингів країни реалізації проекту. Таким чином, ні один проект (крім виключних умов) не може мати вищий кредитний рейтинг, ніж країна реалізації проекту.

Одними з заходів зменшення ризику є страхування випадків форс-мажору (страхування політичних ризиків), а також залучення до реалізації проекту учасників, які можуть мати істотний вплив на уряд країни реалізації проекту.



Рис. 14.1. Структура ризиків проектного фінансування

Політичний ризик. Ці ризики покривають зміни у політичному житті країни, тобто зміни центрального уряду, місцевих органів влади, державних політик та програм, законодавчої бази. Наприклад, законодавство щодо зовнішнього середовища, енергетична політика, податкова політика особливо важливі для проектів спорудження трубопроводів. Ці ризики не обмежуються тільки країнами з найбільш нестабільними політичними режимами. Помилково вважають, що політичний ризик пов'язаний лише з можливою експропріацією проекту. На сьогодні явні політичні ризики щодо експропріації є мало поширеними і в більшості випадків проекти стикаються з такими «неявними політичними ризиками», як регулювання цін, заборона займати певні посади для іноземних керівників, визнання контрактів недійсними, корупція тощо.

Заходи щодо мінімізації ризиків також включають страхування політичних ризиків, гнучкі договори щодо встановлення та-

рифів на результати проекту, які врегульовують вирішення потенційних суперечок. Тісна співпраця з місцевим урядом також дозволить завчасно виявити зони ризику.

Ризик галузі. Розміщення конкурентних сил у галузі являє собою значні ризики на проект. Дуже важливо для спонсорів провести аналіз ризиків галузі, з якими стикається проект як на локальному рівні, так і глобальному економічному просторі. Ціни товарів замінників, поставок та результатів проекту є критичними факторами, які визначають економічну доцільність проекту. Інші конкурентні проекти в країні та в сусідніх регіонах здійснюють конкурентний вплив на проект.

Основним методом зниження ризику є ретельний аналіз галузі, зокрема ключових факторів динаміки галузі.

Проектний ризик. Проектний ризик в основному пов'язаний з адекватністю та доведеною надійністю застосовуваної технології і досвідом, кваліфікацією команди менеджерів проекту.

Методами зниження ризику є залучення керівників, генеральних підрядників, контракторів, операторів проекту, які мають доведену дієздатність та компетентність реалізувати відповідні проекти. Також незалежні консультанти з питань фінансів, маркетингу або технології можуть проаналізувати реалізованість проекту та розкрити сутність відповідних ризиків для кредиторів.

Ризик споживача. Ризик пов'язаний з попитом на продукт чи виробничі потужності, який (попит) може або знижуватися, або коливатися. Беручи до уваги масштабні фіксовані витрати інфраструктурних об'єктів, важко або і неможливо їх зменшити для пропорційного задоволення меншого попиту.

Тому основним засобом зниження ризику є договори продажу, які гарантують відповідний рівень попиту на результат проекту. Тобто проектна компанія погоджується продавати значну частку результатів діяльності об'єкта проекту (мінерали, електроенергія, транспортні послуги користування трубопроводом тощо) для визначеної групи споживачів протягом певного періоду. Споживачі отримують користь з такого врегулювання через забезпечення гарантованого довгострокового джерела поставок, але з певним обмеженням гнучкості вибору таких джерел. Проектна

компанія отримує користь через повне або часткове зниження маркетингових ризиків.

Ризик постачальників. Основне питання тут також пов'язане з гарантуванням сталого постачання необхідних проекту товарів та послуг, протягом усього життєвого циклу проекту та строку служби об'єкта.

Ключовими заходами зниження ризиків також є довгострокові контракти, які забезпечують необхідну якість, кількість та доступність ресурсів для проекту.

Ризик спонсора. Звичайно спонсором проекту є підприємець або консорціум підприємців, які мають наміри реалізувати проект та здійснюють заходи щодо його просування. Часто у спонсора немає достатніх ресурсів для реалізації проекту. В інших випадках спонсор може володіти необхідними ресурсами, але не бажає поєднувати діяльність поточного успішного бізнесу з новим високоризиковим проектом у рамках однієї компанії (юридичної особи). Основні ризики, пов'язані зі спонсором, відносять до досвіду спонсора, управлінських здібностей та можливостей, взаємовідносин з місцевими та міжнародними фінансовими інститутами, і врешті-решт зі здатністю профінансувати проект.

Інвестори та кредитори можуть мінімізувати вказаний ризик через детальне вивчення історії реалізації проектів спонсором.

Ризик генерального підрядника. Основними ризиками цієї групи є запізнення у реалізації проекту та перевищення бюджету проекту. Рейтингове агентство Standard & Poor's також вважає, що будь-якому проекту дуже складно отримати інвестиційно-привабливу рейтингову оцінку до моменту істотного рівня завершення проекту та/або запуску об'єкта в експлуатацію.

Мінімізація цих ризиків передбачає ретельне вивчення генерального підрядника, його досвіду і репутації реалізації подібних проектів, завантаження іншими проектами та управління грошовими потоками. Основним методом перекладення тягаря реалізації проекту зі спонсорів і кредиторів на генерального підрядника є укладення «контракту під ключ». Такий вид контракту істотно примушує генерального підрядника реалізувати проект у відповідні строки, у рамках бюджету та згідно із затвердженими технічними

специфікаціями і, як правило, передбачає систему штрафів та бонусів за неналежне виконання проекту чи завчасну і економну реалізацію проекту.

Ризик управління об'єктом. Оператором є компанія, яка залучається та оплачується за якісну підтримку та управління (розпорядження) активами проекту з метою генерування грошових потоків. Інвестори та кредитори хочуть бути впевненими, що активи будуть управлятися належним чином протягом життєвого циклу проекту, а точніше, протягом життєвого циклу їх інвестицій чи кредитів.

Контракт з відповідними бонусами для оператора є єдиним методом перерозподілу ризику на оператора.

Ризики продукту. Ризики можуть бути пов'язані з надійністю продукту, проблемами проектування чи дизайну тощо. Основоположний ризик у цій групі – це наявність прихованого ризику, зокрема, що продукт може завдати шкоди навколишньому середовищу. Наприклад, проект передачі (транспортування) електроенергії через густонаселену територію може нести ризик завдання здоров'ю населення шкоди електромагнітною радіацією.

Використовуючи опротестовані та перевірені технології, можна знизити ризики продукту та його шкоди для споживачів.

Ризик конкуренції. Цей ризик частково відносять до ризику галузі, проте більшою мірою сконцентрований на ресурсах, використовуючи які конкурент може обійти конкурентні чи вхідні бар'єри галузі.

Ексклюзивні контракти, довгострокові закупівельні контракти та контракти щодо збуту допомагають захистити довгострокові конкурентні переваги проекту.

Ризик фінансування. Цей ризик полягає у тому, що капітал, необхідний для фінансування проекту, буде недоступний. Наприклад, спонсори проекту можуть не виконати своїх зобов'язань щодо здійснення відповідних частин фінансування. Або андерайтери можуть не спромогтися залучити необхідні ресурси на ринку. Інший ризик фінансування полягає у отриманні рефінансування у випадку, якщо терміни фінансування не збігаються з термінами реалізації проекту (особливо при затримках реалізації проекту при

базовому варіанті бюджету проекту). Цей ризик також частково відносять до ризику фінансування у іноземній та місцевій валюті.

Знизити ризик нефінансування практично неможливо. Вибір досвідчених фінансових радників та залучення ресурсів з багатьох джерел знижують цей ризик.

Валютний ризик. Існує два види валютних ризиків, з якими стикається проектна компанія. Перший ризик стосується коливань обмінного курсу, тобто девальвація місцевої валюти спричиняє втрати проектної компанії або девальвація валюти кредиту спричиняє додаткове кредитне навантаження на проекту компанію. Другий ризик – це валютний контроль місцевого уряду, який може забороняти проектній компанії доступ на валютний ринок або обмежити платежі за межі країни.

Для зниження валютного ризику застосовують валютні свопи.

Процентний ризик. Коливання процентних ставок відображають значний ризик для проектів з великою часткою запозиченого капіталу.

Залучення фінансування з фіксованою процентною ставкою та процентні свопи допомагають знизити процентні ризики.

Таким чином, основним завданням проектної компанії є максимально повна і правильна ідентифікація проектних ризиків та розподіл їх таким чином серед учасників, які найкраще можуть управляти та мінімізувати відповідні ризики.

Розподіл ризиків здійснюється шляхом підготовки відповідних договорів. Усі документи можуть бути виділені у такі групи:

- установчі документи;
- кредитні документи;
- проектні документи.

Можна провести порівняльний аналіз між проектним фінансуванням і корпоративним кредитуванням, табл. 14.2 (зважаючи на те, що більшість проектів за своєю суттю та економічними характеристиками знаходяться серед крайніх значень відрізку «проектне фінансування – корпоративне кредитування»).

Таблиця 14.2

Порівняльна характеристика проектного фінансування і кредитування

Критерій	Корпоративне кредитування	Проектне фінансування
Позичальник	Існуюча юридична особа з багатьма видами діяльності	Нова спеціально створена юридична особа з одним видом діяльності (реалізація конкретного проекту)
Вид капіталу	Постійний (нескінченний) часовий горизонт для власного капіталу	Обмежений часовий горизонт власного капіталу відповідає терміну життєвого циклу проекту
Дивідендна політика і рішення щодо реінвестування	Керівництво приймає рішення автономно без згоди з інвесторами та кредиторами	Обмежена дивідендна політика, реінвестиції не дозволяються
Рішення щодо капітальних інвестицій	Не висвітлюється для кредиторів	Прозорі для кредиторів
Структура фінансування	Звичайні інструменти, структура легко може бути продубльована	Високо адаптована до специфіки проекту, практично не може бути повторно використана
Трансакційні витрати на отримання фінансування	Низькі, через конкуренцію провайдерів ресурсів, рутинність процесу надання та короткий час повернення ресурсів	Відносно високі за рахунок значної сукупності документів, високих ризиків та великої кількості учасників
Обсяги фінансування	Гнучкі	Можуть вимагати критичних бюджетів для покриття усіх витрат
Основа прийняття кредитного рішення	Загальний фінансовий стан, акцент на баланс та грошові потоки	Технічна та економічна реалізованість проекту, акцент на активи та грошові потоки проекту, управління договорами між учасниками
Ціна капіталу	Відносно нижча	Відносно вища
Група інвесторів/кредиторів	Типово ширша участь, розвинений вторинний ринок	Типово менша група, обмежений вторинний ринок

Ключові слова і терміни

Капіталоємність, трансакційні витрати, спонсори, засновники, експерти, державні органи, постачальники, покупці, споживачі, страхові організації, ризики.

Питання для самоконтролю знань

1. Метод проектного фінансування.
2. Графік отримання фінансування.
3. Структура ризиків проектного фінансування.
4. Порівняльна характеристика проектного фінансування і кредитування.
5. Валютний ризик. Ризик фінансування. Ризики продукту.
6. Ризик управління об'єктом.

Список використаних джерел

1. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Г. О. Бардиш.– 3-тє вид., перероб. і допов. – Хай-Тек Пресс, 2008. – 464 с.

ТЕМА 15
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УЧАСТІ У ПРОЕКТІ

15.1. Ефективність проекту

Принципову двоетапну схему оцінки ефективності інвестиційних проектів представлено на рис. 15.1. На першому етапі розраховуються показники ефективності проекту загалом для детальної економічної оцінки проектних рішень і створення умов для пошуку інвесторів. Особливістю цього етапу є оцінка ефективності проекту з позицій єдиного учасника, що реалізовує його за рахунок власних коштів. На другому етапі уточнюється склад учасників проекту й визначається фінансова реалізованість та ефективність участі в проекті кожного з них.

При цьому використовують такі базові визначення:

Суспільна ефективність інвестиційного проекту – система показників, що враховують соціально-економічні наслідки здійснення проекту для суспільства загалом, включаючи зовнішні ефекти й суспільні блага.

Комерційна ефективність інвестиційного проекту – система показників, що характеризують доцільність реалізації проекту для підприємства-ініціатора проекту й/або зовнішнього приватного інвестора.

Бюджетна ефективність інвестиційного проекту – система показників, що характеризують доцільність реалізації проекту для бюджетів різних рівнів (визначається за використання бюджетних коштів для фінансування капіталовкладень за проектом).

За визначення показників суспільної ефективності потрібно враховувати, що:

а) за прогнозування грошових потоків особлива увага приділяється вартісній оцінці наслідків здійснення певного проекту в суміжних сферах економіки, зокрема соціальній та екологічній;

б) у складі оборотного капіталу відображаються тільки запаси й резерви грошових коштів;

в) за визначення грошових надходжень і виплат за операційною й фінансовою діяльністю до їх складу не включаються будь-які види платежів, за яких фінансові ресурси переходять від одного учасника проекту, включаючи державу, до іншого (платежі,

пов'язані з отриманням і обслуговуванням кредитів; субсидії; дотації; податкові пільги тощо).

При цьому вартісна оцінка товарів проводиться з урахуванням їхньої ролі в зовнішньоторговельному обороті країни:

а) експортна продукція оцінюється за реальними цінами зовнішньоторговельних контрактів без митних зборів, акцизів і витрат на доставку товару до кордону;

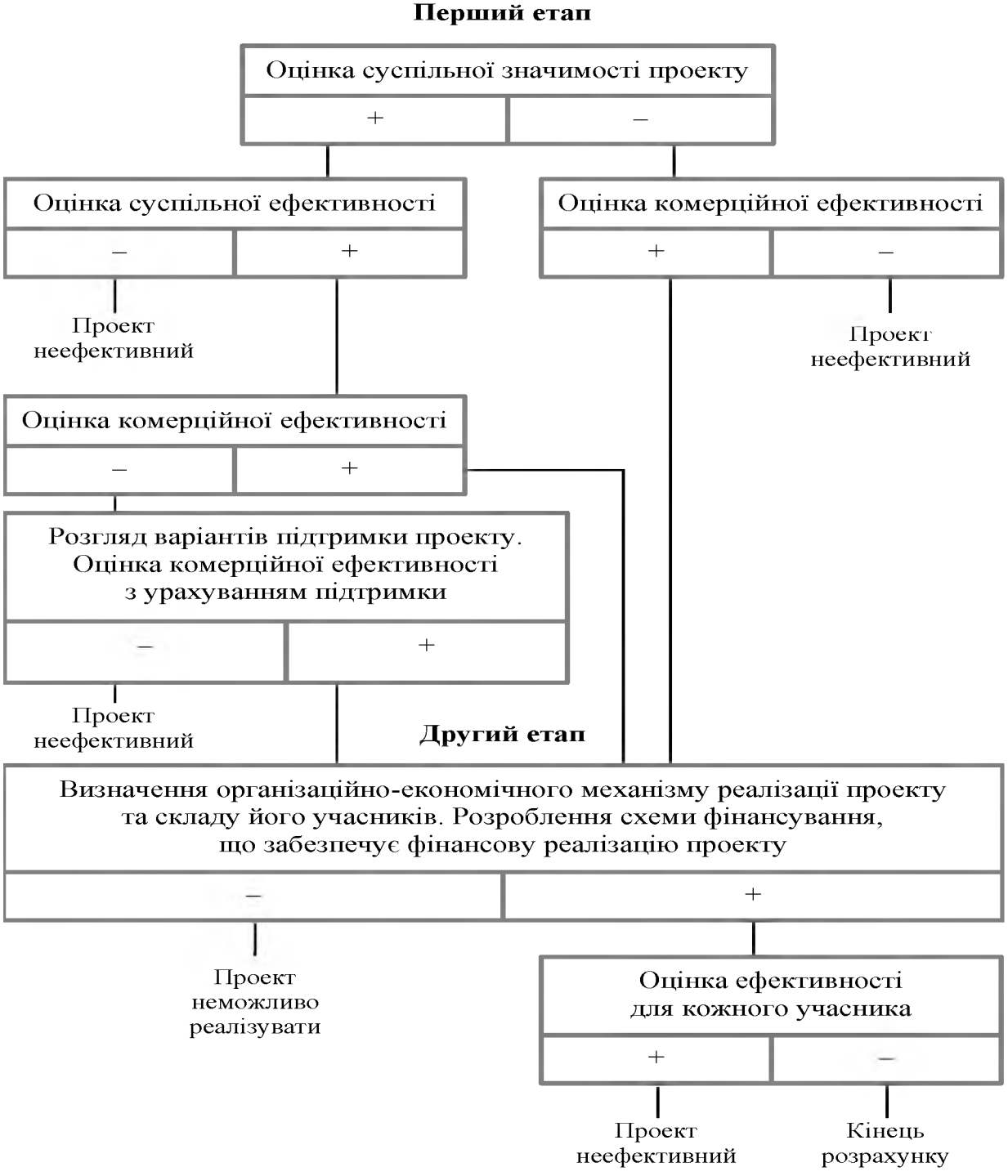


Рис. 15.1. Схема оцінки ефективності інвестиційних проектів

б) продукція, яка заміняє імпорт, і товари, що купуються за ним, оцінюють за вартістю продукції, що заміняється (ураховуючи витрати на страховку й доставку);

в) товари, що реалізовують на внутрішньому ринку, оцінюють за ринковими цінами з ПДВ і без урахування акцизів;

г) ціна нової продукції, що не має аналогів, установлюється на основі маркетингових досліджень експертним способом.

Бюджетна ефективність реалізації інвестиційних проектів оцінюється у всіх випадках, коли держава через регіональні органи виконавчої влади інвестує проект (якщо вона не вкладає його в реалізацію грошових коштів і не є гарантом приватних інвестицій, що залучаються, у визначенні бюджетної ефективності немає потреби, оскільки вона позитивна за рахунок податкових надходжень) або надає гарантії за приватними інвестиціями. Приплив грошових коштів для розрахунку бюджетної ефективності охоплює:

- надходження від податків, мита, зборів і платежів у позабюджетні фонди, передбачені чинним законодавством;
- доходи від ліцензування, передбачених проектом конкурсів і тендерів на проектування, будівництво й експлуатацію об'єктів;
- доходи від надання державних гарантій приватним інвесторам;
- платежі в погашення різних видів кредитів (інвестиційних, податкових), виданих з бюджету учасникам проекту;
- дивіденди за акціями або облігаціями, які належать виконавчим органам управління державного й регіонального рівнів і випущені у зв'язку з реалізацією інвестиційного проекту.

Зауважимо, що під час оцінювання ефективності здійснення проектів за зниженням ризиків виникнення надзвичайних ситуацій природного й техногенного характеру не для консолідованого бюджету загалом, а для бюджету певного рівня (державного, регіонального, місцевого) у складі прибутків мають ураховуватися не всі без винятку бюджетні надходження, а лише ті, які стосуються безпосередньо цього бюджету. Це означає необхідність обліку законодавчо оформленого міжбюджетного розподілу доходів і трансфертної політики. Аналогічний підхід застосовується до наведених нижче бюджетних витрат.

Відпливом бюджетних коштів є надання:

- бюджетних коштів для купівлі частини акцій акціонерного товариства (яке створюється для реалізації інвестиційного проекту), що закріпляються у державній власності;
- бюджетних коштів у вигляді інвестиційного кредиту;
- бюджетних субсидій і дотацій для реалізації проекту.

Додатковому обліку за визначення грошових потоків для розрахунку бюджетної ефективності інвестиційного проекту підлягають зміна податкових надходжень від підприємств, діяльність яких поліпшується або погіршується внаслідок здійснення інвестиційного проекту; виплати особам, які втрачають роботу внаслідок його реалізації; економія виплат з безробіття внаслідок здійснення інвестиційного проекту нових робочих місць; виділення коштів з бюджету для переселення й працевлаштування громадян у випадках, передбачених проектом.

Можна також виокремити низку специфічних принципів, що використовуються для розрахунку показників комерційної ефективності інвестиційних проектів. Серед них такі:

- використання передбачених проектом поточних (ринкових) або прогнозних цін на продукти, послуги й матеріальні ресурси;
- розрахунок грошових потоків у валюті, у якій проектом передбачається придбання ресурсів та оплата продукції;
- заробітна плата разом з відрахуваннями включається до складу операційних витрат;
- якщо проект передбачає одночасно і виробництво, і споживання продукції, то під час моделювання потоків реальних грошей відображаються тільки витрати на її виробництво;
- облік податків, зборів і відрахувань, передбачених законодавством;
- якщо проектом передбачене повне або часткове скріплення грошових коштів (депонування, купівля цінних паперів тощо), то вкладення відповідних сум визначається у грошових потоках від інвестиційної діяльності, а надходження (припливи) – у грошових потоках від операційної діяльності;

♦ якщо проектом передбачається здійснення кількох видів діяльності, то в розрахунках беруться до уваги надходження й виплати з кожного з них.

У загальному вигляді характеристику грошових потоків, що використовуються для визначення комерційної та бюджетної ефективності інвестиційного проекту, який реалізовується за участі підприємства-ініціатора, банку-кредитора й держави, наведено в табл. 7.5.

Зауважимо, що для визначення суспільної, комерційної та бюджетної ефективності реалізації інвестиційного проекту застосовується єдина система оцінних показників, серед яких основними є чиста теперішня вартість, термін окупності, внутрішня норма прибутковості та індекс прибутковості інвестицій.

15.2. Ефективність участі у проекті

Економічна ефективність інвестиційного проекту – це категорія, що відображає відповідність інвестиційного проекту цілям і інтересам його учасників.

Здійснення успішних інвестиційних проектів збільшує внутрішній валовий продукт (далі – ВВП), який потім ділиться між учасниками проекту – акціонерами, працівниками підприємств, банками, бюджетами різних рівнів тощо. Рекомендують оцінювати такі види ефективності проекту.

Ефективність проекту в цілому. Оцінка ефективності інвестиційного проекту в цілому, зазвичай, визначається з суспільної і комерційної позицій, причому обидва види ефективності розглядаються з точки зору єдиного учасника, який реалізовує проект за рахунок власних коштів.

Цілі оцінки ефективності проекту в цілому:

- визначення потенційної привабливості проекту для можливих учасників;
- пошук джерел фінансування.

2. Ефективність участі в проекті. Учасниками проекту можуть бути підприємства, що реалізують проект, і його акціонери; банки, що здійснюють кредитування проекту; лізингова компанія,

що надає устаткування для проекту, тощо. Проект може стосуватися інтересів структур вищого порядку (галузь, регіон, держава), які здатні істотно вплинути на його реалізацію. Проект може бути суспільно значущим і вимагати підтримки з державного, регіонального або місцевого бюджетів.

Наявність декількох учасників інвестиційного проекту зумовлює неспівпадіння їхніх інтересів, різне відношення до пріоритетності різних моментів проекту. Для кожного учасника характерне формування специфічних потоків грошових коштів для розрахунку показників ефективності і, як наслідок, можливе неспівпадання результатів оцінки і рішення про участь у проекті. Тому потрібно визначити ефективність проекту для кожного безпосереднього учасника окремо.

Ефективність участі в проекті включає:

- ефективність участі підприємств у проекті (ефективність інвестиційного проекту окремо для кожного підприємства-учасника);
- ефективність інвестування в акції підприємства (ефективність для акціонерів – учасників інвестиційного проекту);
- ефективність участі в проекті структур більш високого рівня, у тому числі: а) регіональна і народногосподарська ефективність; б) галузева ефективність – для окремих галузей народного господарства, фінансово-промислових груп (далі – ФПГ), об'єднань підприємств і холдингових структур;
- бюджетна ефективність інвестиційного проекту – ефективність участі в інвестиційному проекті бюджету певного рівня.

Усі види ефективності інвестиційного проекту базуються на зіставленні витрат і результатів (вигод) від проекту, але відрізняються підходом до їхньої оцінки і складом.

Перед проведенням оцінки ефективності експертно визначається суспільна значущість проекту. Суспільно значимими вважаються великомасштабні, народногосподарські і глобальні проекти.

Оцінку ефективності інвестиційного проекту рекомендується проводити в два етапи.

Перший етап – розрахунок ефективності проекту в цілому.

Цілі етапу:

- інтегрована економічна оцінка проектних рішень;
- створення необхідних умов для пошуку інвесторів.

Для локальних проектів оцінюється лише їхня комерційна ефективність і якщо вона виявляється прийнятною, рекомендується переходити до наступного етапу оцінки.

Для суспільно значимих проектів спочатку оцінюється їх суспільна ефективність. При незадовільній суспільній ефективності проекти не рекомендуються для реалізації. Якщо суспільна ефективність виявляється достатньою, оцінюється комерційна ефективність. Під час недостатньої комерційної ефективності суспільно значимого інвестиційного проекту рекомендується розглянути різні форми його підтримки, які підвищують комерційну ефективність до прийнятного рівня.

Завданням першого етапу є визначення ефективності проекту в цілому, виходячи з припущення, що він буде профінансований цілком за рахунок власних коштів. Такий підхід дозволяє представити ефективність проекту як такого, тобто ефективність технічних і організаційних рішень, передбачених в проекті.

Другий етап – розрахунок ефективності участі в проекті (здійснюється після вироблення схеми фінансування).

Для локальних проектів визначається ефективність участі в проекті окремих підприємств-учасників, ефективність інвестування в акції, бюджетна ефективність.

Для суспільно значимих проектів спочатку визначається регіональна ефективність і якщо вона задовільна, подальший розрахунок виконується як для локальних проектів. Якщо необхідно, оцінюється і галузева ефективність.

Участь у проекті має бути вигідною для всіх інвесторів, причому для кожного з них оцінка ефективності визначається відповідно до його інтересів, за адекватними критеріями. Тому на другому етапі оцінюється значно більше видів ефективності. Компромісне рішення, що задовольняє усіх учасників, знаходиться у

процесі узгодження їхніх інтересів і за умови, що проект досить ефективний і, отже, може бути вигідним для кожного.

Крім економічного, від реалізації інвестиційного проекту можуть бути отримані соціальний і екологічний ефекти. Тому під час розробки проекту повинна вироблятися оцінка його соціальних і екологічних наслідків, а також витрат, пов'язаних з соціальними заходами і охороною довкілля.

15.3. Методи оцінки участі підприємства у проекті

Методам оцінки проектів, здійснюваних на діючому підприємстві, приділяється менше уваги, ніж оцінці проектів як таких. Хоча на практиці маємо справу в основному саме з такими проектами.

Вочевидь, коли маємо справу з оцінкою проекту на підприємстві, що діє, необхідно з'ясувати, як поточна діяльність впливає на результати проекту. А це, у свою чергу, залежить від цілей аналізу і від цілого ряду чинників, з яких можна виділити такі:

- З якої точки зору оцінюється проект. Проект може оцінювати саме підприємство (його акціонери), проект може бути оцінений з точки зору зовнішнього інвестора (нового акціонера), проект може оцінювати банк або лізингова компанія з метою визначення можливості своєї участі в його фінансуванні, і, нарешті, проект можуть розглядати державні установи, наприклад у випадках, коли передбачається державна підтримка проекту.
- Порівнянність масштабів підприємства і проекту. Можлива ситуація, коли порівняно невелике підприємство реалізує масштабний проект і ситуація, коли велике підприємство здійснює відносно невеликий проект.
- Міра використання проектом активів підприємства. Проект може полягати у зміні існуючої технології і бути, таким чином, повністю пов'язаним за діючим виробництво, що діє, а може бути повністю незалежним, у тому числі і територіально.
- На якій стадії знаходиться проект. Підприємство може вибирати проект з безлічі можливих. Підприємство може прово-

дити комплексну оцінку проекту до моменту початку його фінансування. Іноді необхідно оцінити проект (для ухвалення будь-яких рішень з приводу цього проекту), коли частина вкладень вже зроблена.

Взагалі комплексна оцінка проекту передбачає оцінку фінансової спроможності проекту і оцінку його економічної ефективності. Проте, наприклад, банк або нового зовнішнього інвестора не цікавить фінансова спроможність окремого проекту. Якщо вони збираються вкладати гроші в підприємство в цілому, їх цікавить фінансова спроможність підприємства, що здійснює інвестиційний проект.

З іншого боку, підприємство під час оцінки проекту може ставити питання про фінансову спроможність проекту, наприклад, якщо це незначний за масштабами або це територіально відособлений проект.

Щодо питань економічної ефективності, та банк може профінансувати проект, що має невисокі показники ефективності в разі, якщо він упевнений в зворотності коштів від результатів виробництва, що діє. Якщо велике підприємство реалізує невеликий за обсягом проект, то питання ефективності проекту, з точки зору банку, можуть бути вторинні щодо питань фінансової спроможності підприємства в цілому. Водночас ефективність масштабного для підприємства проекту принципово важлива для ухвалення рішення про кредитування.

З точки зору підприємства, що вибирає інвестиційні проекти, питання їхньої фінансової спроможності на етапі первинного відбору проектів швидше другорядні. Необхідно, перш за все, визначити найбільш ефективні способи вкладень коштів, а потім вже визначатися з тим, яким чином забезпечити фінансову спроможність проекту і підприємства. І навпаки, якщо велика частина коштів вже вкладена, то ефективність нових вкладень буде найімовірніше досить значною (вартість завершення проекту порівнюється з ефектами, обумовленими переважно раніше здійсненими вкладеннями) і, відповідно, точне визначення параметрів ефективності не

являє собою особливого інтересу. Водночас питання про фінансову спроможність раніше початого проекту набуває з особливої гостроти під час його реалізації.

Методи оцінки проектів, здійснюваних на підприємстві. Не завжди необхідна комплексна оцінка проекту і наявність різного розуміння фінансової спроможності – спроможність відособленого проекту і спроможність підприємства, що здійснює проект. Виходячи з цього, застосовують різні методи аналізу інвестиційних проектів, здійснюваних на підприємстві. Розглянемо їх окремо.

Метод умовного виділення. Коли проект фізично відособлений від підприємства і може розглядатися незалежно. Для цього проект, що є частиною підприємства, умовно представляють як окрему юридичну особу зі своїми активами і пасивами, виручкою і витратами. Метод дозволяє оцінити ефективність проекту і його фінансову спроможність. При цьому питання про фінансову спроможність підприємства, що здійснює проект, залишається відкритим. Можливі також погрішності в економічних розрахунках, обумовлені зробленими припущеннями про виділення проекту в окреме підприємство. Зокрема, це належить до визначення податків, які сплачуються за результатами діяльності підприємства в цілому, з врахуванням наявних пільг і результатів поточної діяльності підприємства. Проте для класу відособлених від підприємства проектів метод має такі переваги, як легкість у проведенні розрахунків, відсутність потреби будувати фінансовий план підприємства в цілому.

Метод аналізу змін. Аналізуються лише зміни, які вносить проект у показники діяльності підприємства. Метод особливо зручний, коли суть проекту полягає у модернізації або розширенні поточного виробництва. Причому суть проекту може полягати як в зростанні виручки (від збільшення обсягів або якості продукції), так і в зменшенні поточних витрат. Завдання полягає у тому, аби порівняти приріст чистих доходів підприємства з обсягом інвестицій, потрібних для забезпечення цього приросту. Основною перевагою методу є відносна простота підготовки вихідних даних (у розрахунок закладаються лише зміни параметрів). Недолік методу

в тому, що він не дозволяє оцінити фінансову спроможність підприємства, що реалізовує проект. По суті, аналізується лише економічна ефективність, оскільки і про фінансову спроможність власне проекту у цьому випадку важко говорити, адже проект дуже тісно пов'язаний з підприємством для того, щоб ці поняття можна було розподілити. Складність методу полягає у тому, аби коректно виділити всі зміни, які вносить проект у діяльність підприємства, у тому числі і зміни, пов'язані з численням і сплатою податків (наприклад, відшкодування ПДВ).

Метод об'єднання. Метод направлений на аналіз фінансової спроможності підприємства, що здійснює проект, і не дозволяє говорити про ефективність проекту. Особливо зручне використання методу, коли масштаби проекту порівнянні з масштабами виробництва, що діє. Метод передбачає побудову фінансового плану підприємства, що здійснює інвестиційний проект. Це включає побудову прогнозу звіту про прибуток, звіту про рух грошових коштів і прогнозного балансу підприємства, заснованого на початковому балансі і параметрів, що закладаються у фінансовий план. Складність методу полягає у побудові коректного фінансового плану, пов'язаного з поточним фінансовим станом підприємства з врахуванням наявного оборотного капіталу, наявних кредитів і поточних заборгованостей. Під час моделювання діяльності реального підприємства часто виникають питання про міру деталізації плану (виділення найбільш істотного), про необхідність моделювання різних нестандартних ситуацій, зокрема ситуації, коли наявні величини статей оборотного капіталу не відповідають нормативним значенням. Тому потрібно добре знати підприємство і його історію, вивчити його стосунки з кредиторами і контрагентами, що і дозволяє робити достовірніші прогнози на майбутнє.

Метод накладання. Для оцінки проекту цим методом спочатку розглядається власне проект (метод умовного виділення), аналізується його економічна ефективність і фінансова спроможність, потім готується фінансовий план підприємства без проекту, потім, на рівні базових форм фінансової звітності поєднуються результати з поточної діяльності підприємства і за проектом. На основі отриманих поєднаних звітів про прибуток, звітів про рух грошових

коштів і балансових звітів робиться висновок про фінансову спроможність підприємства в цілому з врахуванням проекту.

Перевага методу – можливість отримати відповіді на всі питання, що цікавлять, з різних точок зору. Проте є і недоліки. Це громіздкість усіх побудов, умовність окремого від підприємства опису проекту (проект, пов'язаний з модернізацією, зміною технології виробництва, що діє, важко піддається окремому опису) і деяка штучність у процесі накладення.

Метод порівняння. Суть методу полягає у тому, що спочатку, як і в методі об'єднання, описується фінансовий план підприємства, що здійснює проект («підприємство з проектом»), потім описується виробництво, що діє («підприємство без проекту» або діяльність підприємства в разі, якщо воно відмовиться реалізовувати інвестиційний проект). На основі фінансового плану підприємства з проектом проводиться оцінка фінансової спроможності підприємства, що здійснює інвестиційний проект. Для оцінки ефективності проекту необхідно порівняти чисті доходи підприємства з проектом з чистими доходами підприємства без проекту. Різниця покаже ефект власне від проекту.

Переваги методу – можливість комплексної оцінки будь-якого, а не лише окремого від підприємства проекту; відсутність умовних побудов, не потрібно замислюватися про те, як описати проект окремо від підприємства. Недолік, порівняно з методом накладання, – відсутність висновків про фінансову спроможність власне проекту (це потрібно під час управління проектами у великих компаніях). Порівняно з іншими методами недоліком є складність побудов.

15.4. Ефективність кредитування проекту банком

У випадку кредитування інвестиційного проекту комерційним банком суб'єктом інвестиційної діяльності є комерційний банк, а об'єктом – виданий ним інвестиційний кредит. При цьому для акціонерів банку ключовим є питання ефективності самого кредитування, а не проекту, що кредитується.

Для визначення економічної ефективності фінансування інвестиційних проектів запропоновано використання методу чистої теперішньої вартості (NPV) для різних форм надання:

а) для кредиту з регулярною виплатою процентів і поверненням суми основного боргу наприкінці строку кредиту:

$$NPV = -K + r \times K \times \sum_{-}^{T} \frac{1}{(1+WACC)^{T}} + \frac{K}{(1+WACC)^{T}};$$

б) для кредиту з рівномірним поверненням боргу та нарахуванням відсотка на суму залишку основного боргу:

$$NPV = -K + \frac{K}{T} \times \left[\frac{1}{WACC} \times \left(1 - \frac{1}{(1+WACC)^{T}} \right) + r \times \sum_{-}^{T} \frac{T+1-t}{(1+WACC)^{t}} \right];$$

в) для кредиту, виплати за яким здійснюються рівними частинами протягом усього періоду кредитування:

$$NPV = -K + A \times \sum_{-}^{T} \frac{1}{(1+WACC)^{t}},$$

де, K сума позики, T – тривалість позики, r – процентна ставка за позикою, t – порядковий номер процентного платежу за позикою, $WACC$ – середньозважена вартості капіталу для банку, A – наперед розрахована величина ануітетного грошового потоку за позикою.

Якщо середньозважена вартість капіталу ($WACC$) для банку менша за максимальний процент за позикою (r), то інвестиційний проект варто кредитувати, якщо ж більше – ні. Значення процентної ставки за позикою не повинно перевищувати внутрішню норму дохідності проекту, розраховану на строк кредиту:

$$WACC_{\text{банку}} \le r_{\text{кредиту}} \le IRR_{T}.$$

З огляду на суб'єктну орієнтацію аналізу ефективності інвестиційного проекту визначаючою має бути оцінка ефективності інвестиційного проекту з точки зору іноземного інвестора.

Якщо прийнято рішення щодо оцінки ефективності закордонного інвестиційного проекту, то для його реалізації існує два еквівалентних підходи: грошові потоки в іноземній валюті мають бути конвертовані у валюту інвестора і потім має бути використана ставка дисконтування, прийнята для валюти інвестора; як аль-

тернатива – грошові потоки щодо проекту в іноземній валюті можуть бути дисконтовані за ставкою дисконтування для іноземної валюти для розрахунку NPV, яка потім може бути конвертована за ставкою у валюту інвестора.

Основною відмінністю у процедурі оцінки внутрішніх і іноземних інвестиційних проектів є наявність обмежень на повернення грошових потоків. За таких обставин проект повинен розглядатися лише з точки зору тих грошових потоків, які можна повернути до материнської компанії країни-інвестора. Зокрема, це означає, що необхідно включати до проектних грошових потоків усі грошові потоки фінансування в іноземній валюті. За відсутності обмежень на повернення грошових потоків до країни компанії-інвестора проекти мають оцінюватися за методикою, що використовують під час оцінки домашніх проектів.

Для врахування оподаткування у процесі аналізу інвестиційних проектів необхідно використати методику, за якою розраховується модифіковане значення теперішньої вартості.

15.5. Моделювання проектних та корпоративних фінансових показників у Project Expert[4]

1 крок. Визначення цілей бізнес-планування

1.1. Вивчення фінансово-економічних особливостей підприємства, в рамках якого планується реалізація проекту.

1.2. Постановка завдання бізнес-планування:

1) визначення необхідного обсягу інвестицій для запуску нового продукту;

2) визначення можливого обсягу кредитних ресурсів для запуску нового продукту чи заміни технології;

3) визначення необхідного рівня збільшення ціни продуктів чи зменшення собівартості під час використання лише власних коштів підприємства;

4) створення нового бізнесу тощо.

---

[4] За матеріалами Ю. Антонюка, підготовленими для КП «Кременчукводоканал».

1.3. Вивчення можливостей програмного комплексу (ознайомлення з довідковими матеріалами та інструкціями користувачів).

2 крок. Збір необхідної інформації

2.1. Проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Ключові показники зовнішнього середовища та джерела відповідної інформації наведені у такій таблиці:

	Показник	**Джерело інформації**
1.	Рівень інфляції	www.bank.gov.ua
2.	Рівень облікової ставки	www.bank.gov.ua
3.	Курс валют	www.bank.gov.ua
4.	Середня заробітна плата	www.ukrstat.gov.ua
5.	Ціна на сировину та матеріали, продукти проекту чи підприємства	www.urkstat.gov.ua, галузеві інформаційно-аналітичні джерела
6.	Процентні ставки за інвестиційними кредитами	Інформаційно-аналітичні джерела відповідних банків
7.	Галузевий рівень рентабельності	Галузеві інформаційно-аналітичні джерела
8.	Ставки основних податків, амортизаційних відрахувань	ЗУ «Про оподаткування прибутку підприємств» www.rada.gov.ua

2.2. Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Основні показники діяльності підприємства, як правило, знаходяться у джерелах, наведених у такій таблиці.

	Показник	**Джерело інформації**
1.	Агреговані фінансові результати діяльності	Ф. № 1 «Баланс», Ф. № 2 «Звіт про прибутки та збитки», Ф. № 3 «Звіт про рух грошових коштів» …
2.	Показники управлінського обліку, зокрема управління витратами	Управлінські інформаційні-аналітичні системи підприємства, наприклад 1С:Бухгалтерія або 1С:Підприємство
3.	Будь-яка інша релевантна інформація, зокрема маркетингові дослідження	

2.3. Проведення аналізу специфіки проекту відповідно до поставленого завдання бізнес-планування.

Зокрема, серед основних особливостей проекту необхідно дослідити питання щодо:

– основних етапів технологічного процесу (процесу створення вартості);

– основних етапів реалізації проекту та управління проектом;

– методів виводу продукту на ринок;

– економічних особливостей впровадження нових активів чи технологій тощо.

3 крок. Визначення обмежень та припущень

На цьому етапі особливого значення набуває трактування фінансових показників та тенденцій діяльності підприємства, яке проводиться на основі зібраної інформації. Зокрема визначаються:

– допустимий рівень рентабельності проекту відповідно до галузевих стандартів та його порівняння з галузевою практикою;

– прийнятний для учасників фінансування період окупності проекту;

– вертикальні та горизонтальні тенденції балансу та звіту про прибутки та збитки (на основі проведеного ретроспективного аналізу);

– прогнозні показники розвитку зовнішнього середовища тощо.

Крім того, визначається перелік такої інформації, яка не може бути зібрана або є ненадійною для формування відповідних припущень щодо певних показників.

Певні обмеження функціоналу програмного продукту: програмний продукт не дозволяє вводити інформацію з фінансових звітів у звичному для користувачів вигляді (наприклад, код рядка балансу, сума тощо), а тому певні коригування інформації необхідно здійснити для забезпечення відповідності інформації в офіційних звітах та програмному комплексі.

4 крок. Заповнення інформації у програмному продукті Project Expert

Інформація щодо зовнішнього середовища заповнюється у формах, окремі з яких представлені на рис. 15.2 – 15.3.

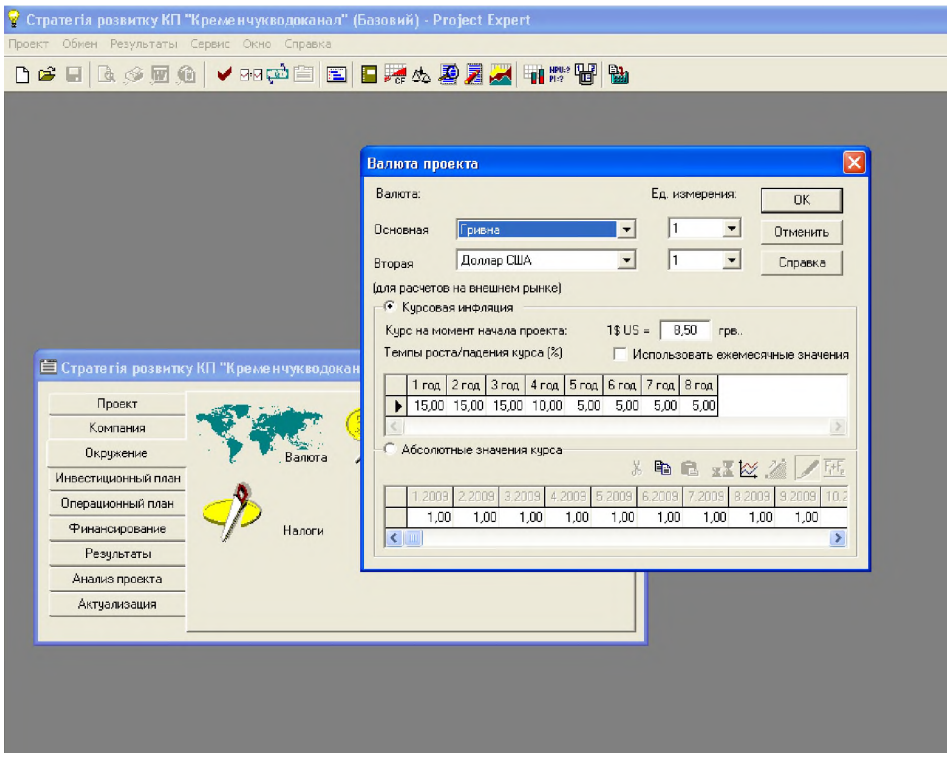


Рис. 15.2. Форма вводу інформації про зовнішнє середовище (курс валют)

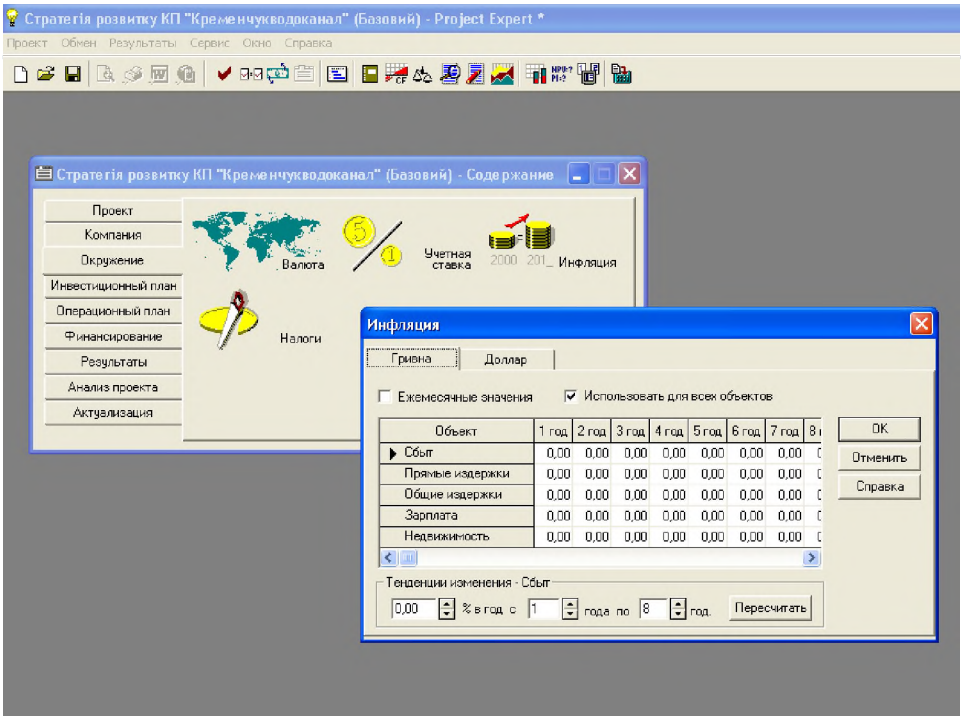


Рис. 15.3. Форма вводу інформації про зовнішнє середовище (рівень інфляції)

Інформація про початковий стан підприємства заповнюється у таких формах (рис. 15.4).

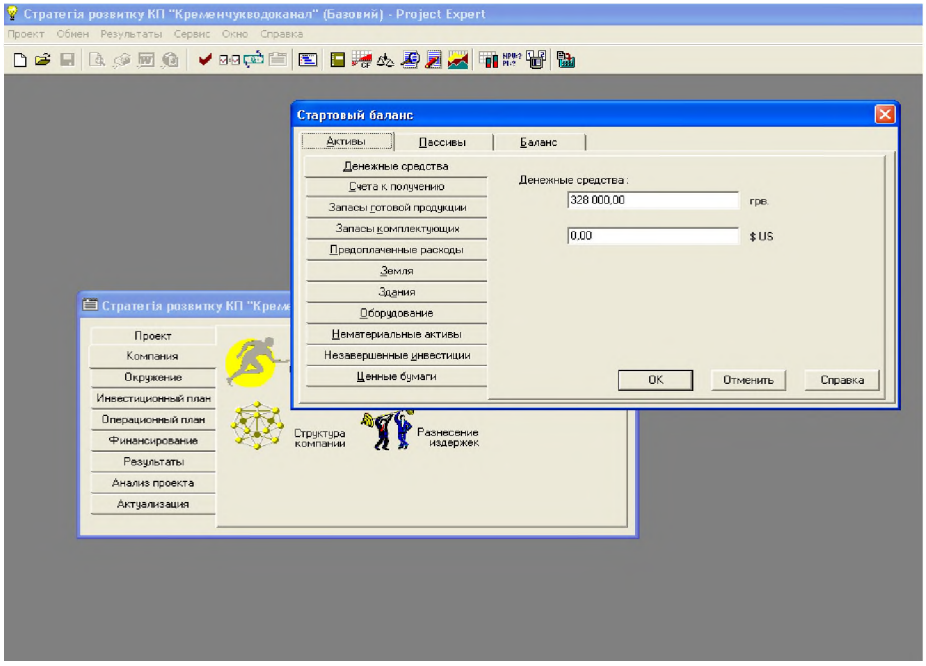


Рис. 15.4. Форма вводу інформації про початковий баланс підприємства

Інформація про проект та плани розвитку підприємства заповнюється у таких формах (рис. 15.5–15.8).

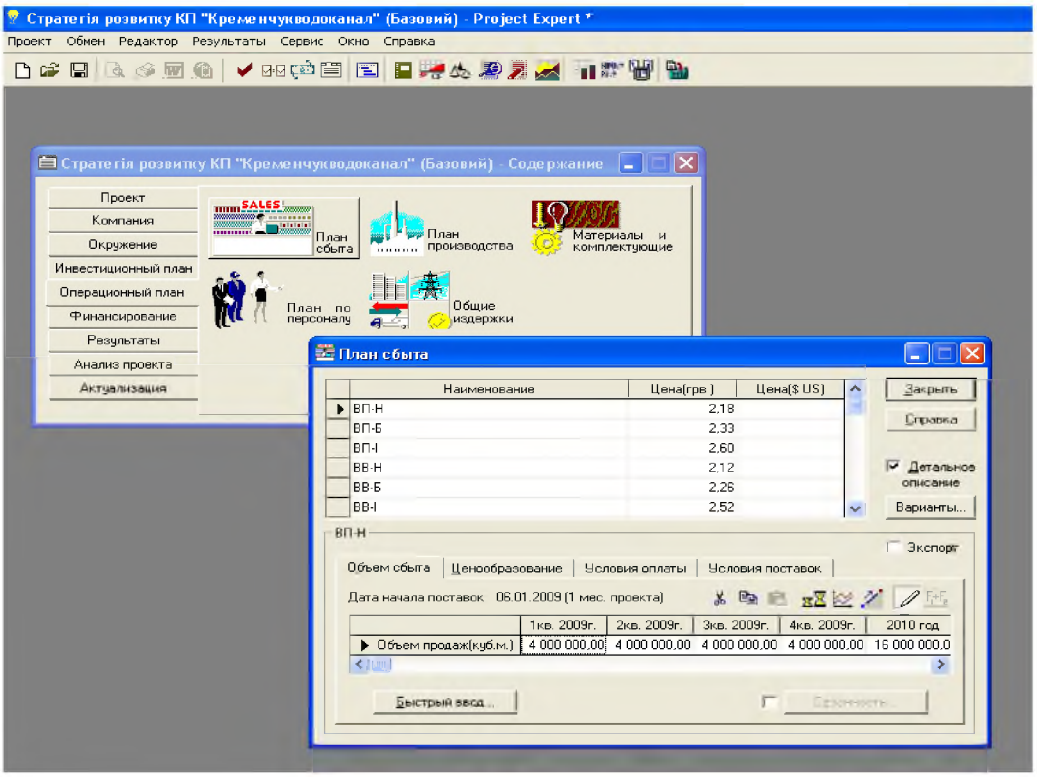


Рис. 15.5. Форма вводу інформації про план збуту

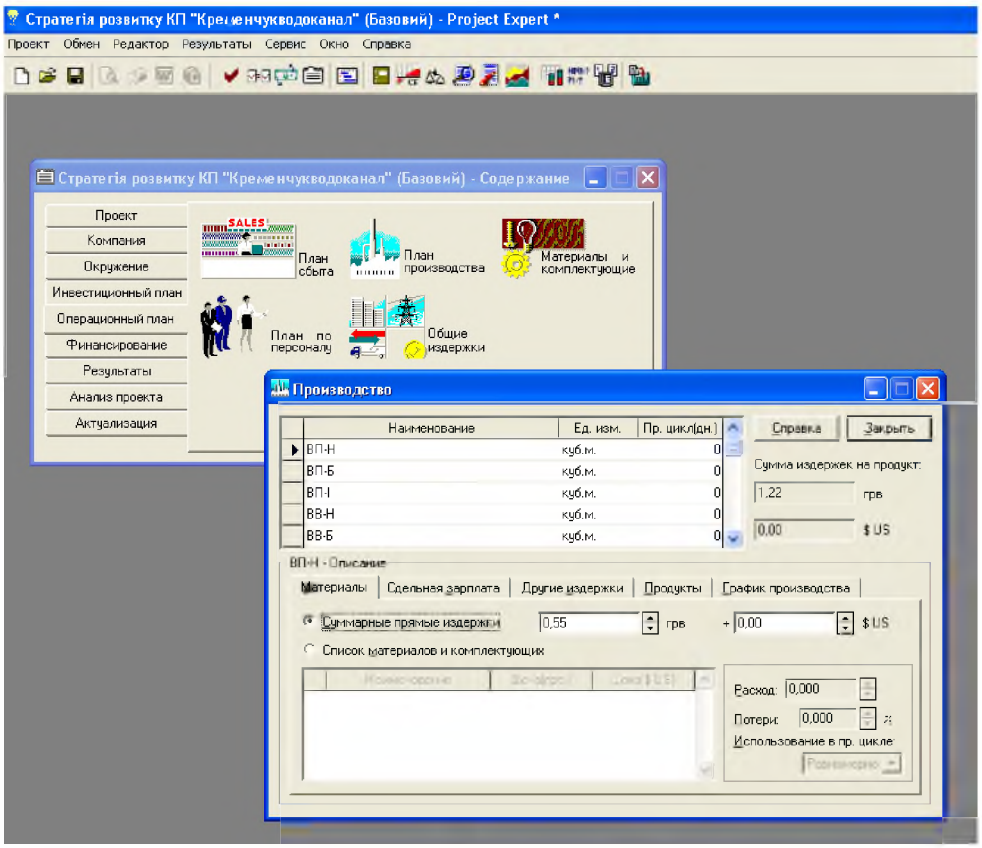


Рис. 15.6. Форма вводу інформації про план виробництва

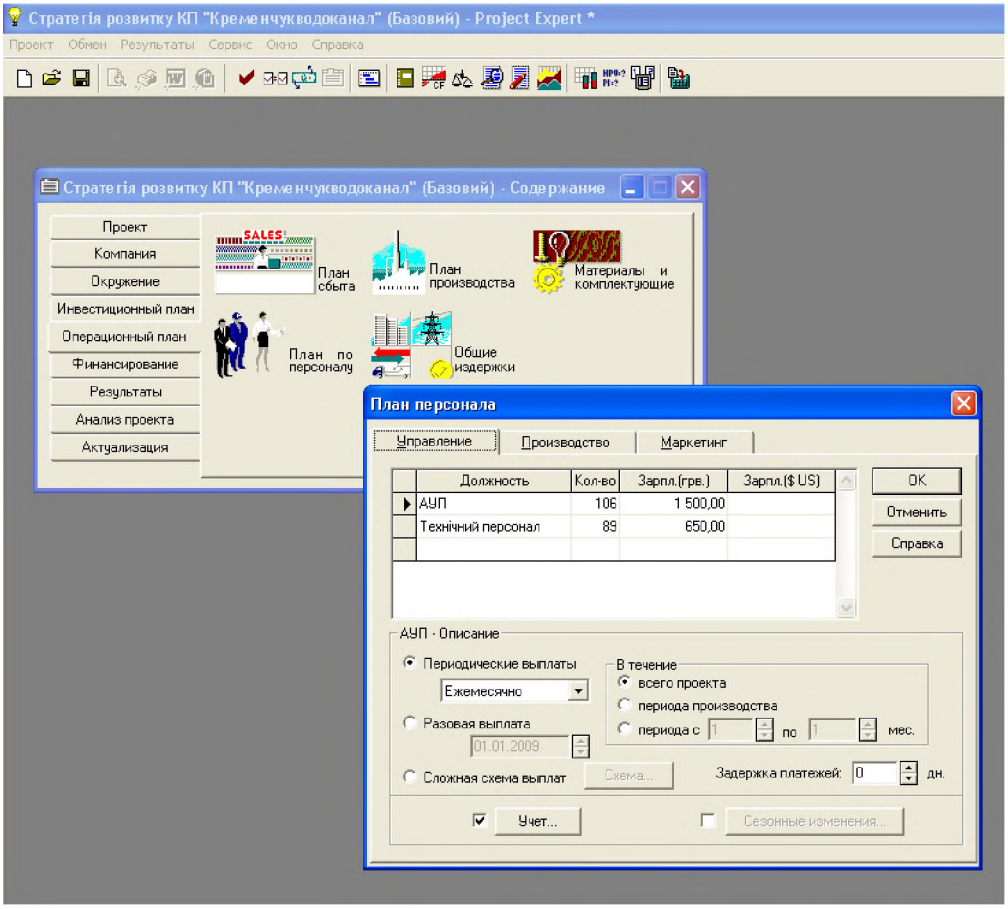


Рис. 15.7. Форма вводу інформації про план персоналу

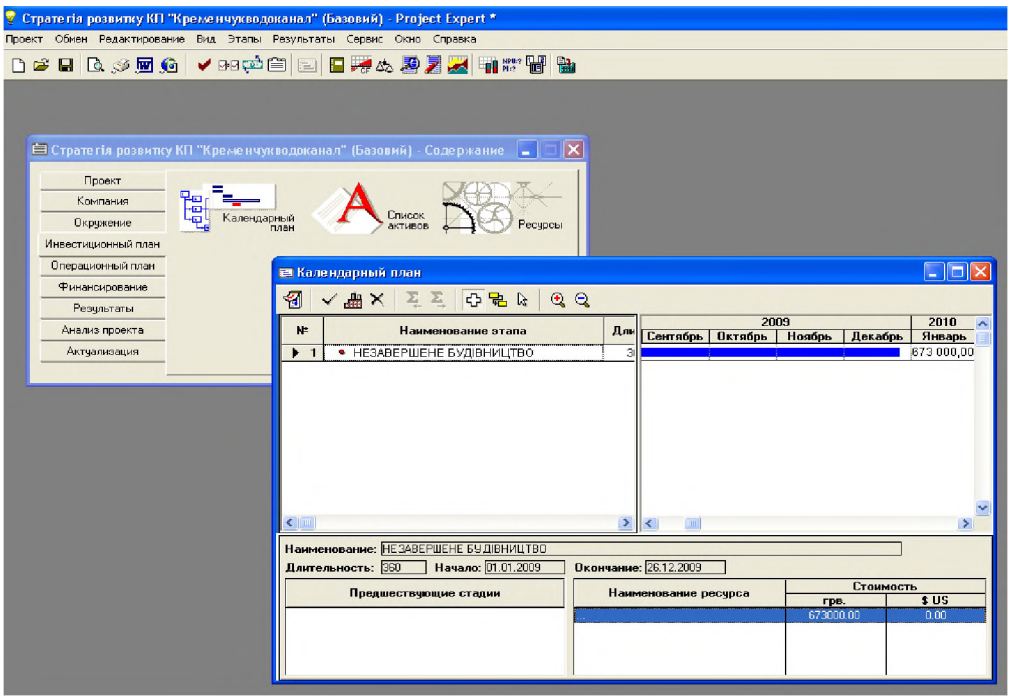


Рис. 15.8. Форма вводу інформації про інвестиційний план

На 4 кроці під час заповнення інформації не рекомендується заповнювати інформацію щодо залучення фінансування у проект (рис. 15.9). Також не рекомендується поступово підвищувати ціну продукту.

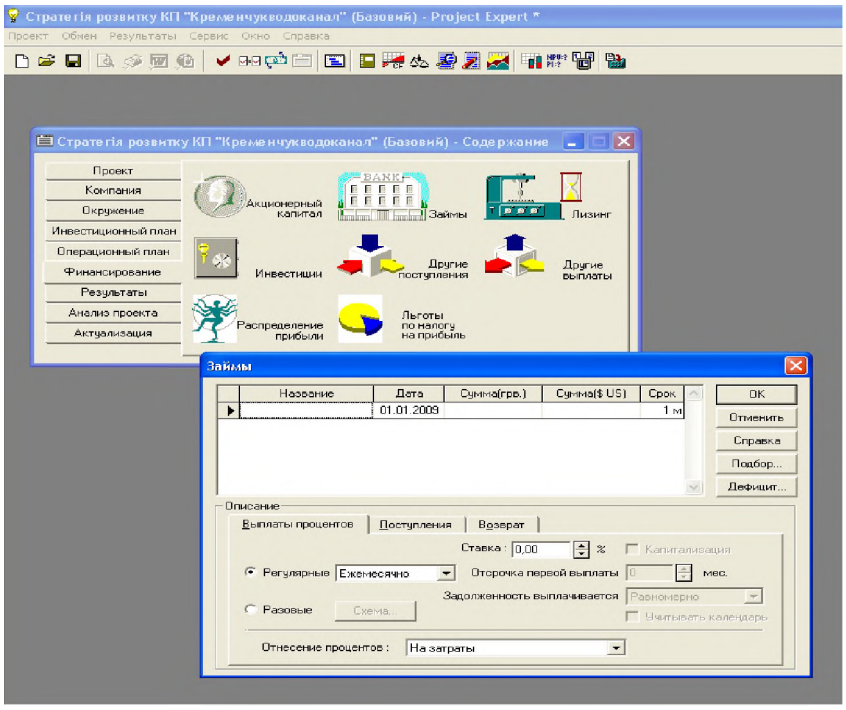
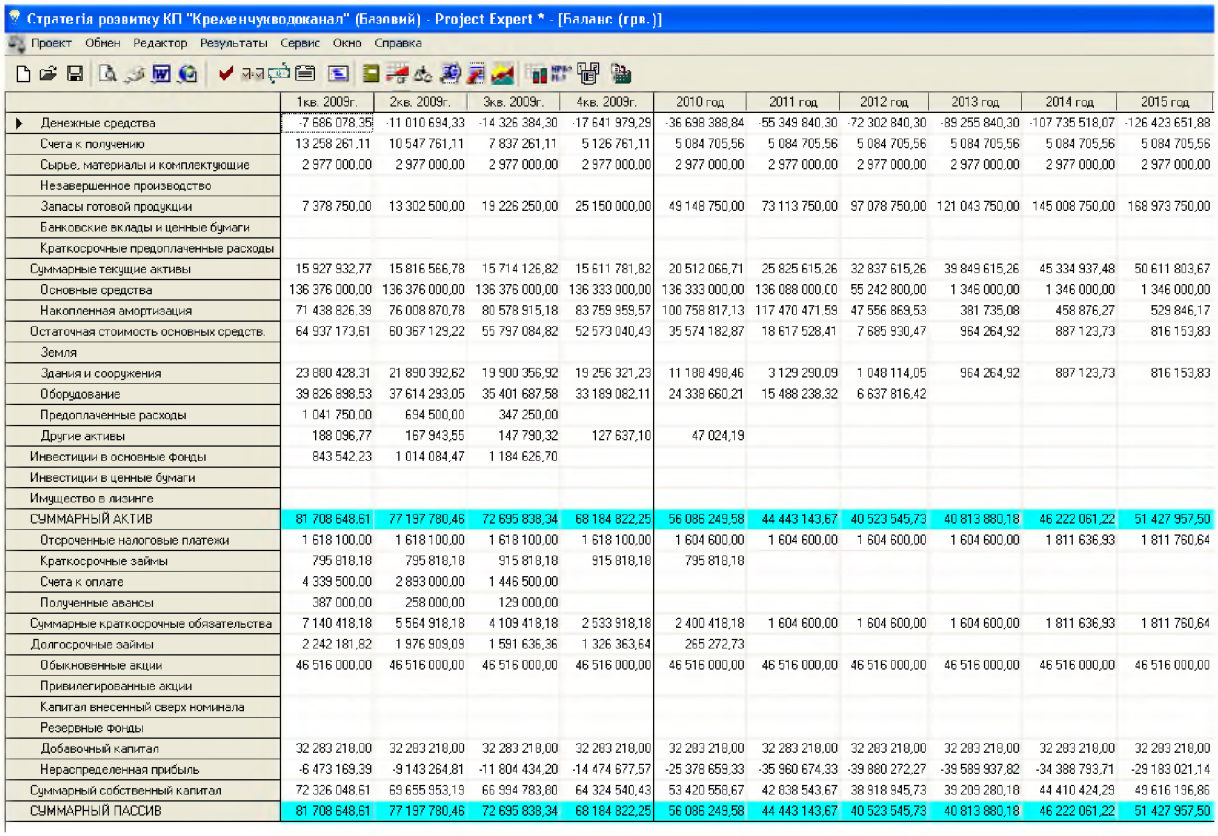


Рис. 15.9. Форма вводу інформації про схеми фінансування

5 крок. Визначення потреб у фінансуванні

Після проведення першого прорахунку проекту у відповідному інтерфейсі програмного продукту (рис. 15.10–15.12) є можливість сформувати плановий баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів. Також можна отримати попередні результати інвестиційного аналізу проекту (рис. 15.13): чиста приведена вартість, період окупності, норма рентабельності.



Стратегія розвитку КП "Кременчукводоканал" (Базовий) - Project Expert * - [Баланс (грн.)]

Проект Обмен Редактор Результаты Сервис Окно Справка

	1кв. 2009г.	2кв. 2009г.	3кв. 2009г.	4кв. 2009г.	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Денежные средства	-7 686 078,35	-11 010 694,33	-14 326 384,30	-17 641 979,29	-36 698 388,84	-55 349 840,30	-72 302 840,30	-89 255 840,30	-107 735 518,07	-126 423 651,88
Счета к получению	13 258 261,11	10 547 761,11	7 837 261,11	5 126 761,11	5 084 705,56	5 084 705,56	5 084 705,56	5 084 705,56	5 084 705,56	5 084 705,56
Сырье, материалы и комплектующие	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00	2 977 000,00
Незавершенное производство										
Запасы готовой продукции	7 378 750,00	13 302 500,00	19 226 250,00	25 150 000,00	49 148 750,00	73 113 750,00	97 078 750,00	121 043 750,00	145 008 750,00	168 973 750,00
Банковские вклады и ценные бумаги										
Краткосрочные предоплаченные расходы										
Суммарные текущие активы	15 927 932,77	15 816 566,78	15 714 126,82	15 611 781,82	20 512 066,71	25 825 615,26	32 837 615,26	39 849 615,26	45 334 937,48	50 611 803,67
Основные средства	136 376 000,00	136 376 000,00	136 376 000,00	136 333 000,00	136 333 000,00	136 088 000,00	55 242 800,00	1 346 000,00	1 346 000,00	1 346 000,00
Накопленная амортизация	71 438 826,39	76 008 870,78	80 578 915,18	83 759 959,57	100 758 817,13	117 470 471,59	47 556 869,53	381 735,08	458 876,27	529 846,17
Остаточная стоимость основных средств.	64 937 173,61	60 367 129,22	55 797 084,82	52 573 040,43	35 574 182,87	18 617 528,41	7 685 930,47	964 264,92	887 123,73	816 153,83
Земля										
Здания и сооружения	23 880 428,31	21 890 392,62	19 900 356,92	19 256 321,23	11 188 498,46	3 129 290,09	1 048 114,05	964 264,92	887 123,73	816 153,83
Оборудование	39 826 898,53	37 614 293,05	35 401 687,58	33 189 082,11	24 338 660,21	15 488 238,32	6 637 816,42			
Предоплаченные расходы	1 041 750,00	694 500,00	347 250,00							
Другие активы	188 096,77	167 943,55	147 790,32	127 637,10	47 024,19					
Инвестиции в основные фонды	843 542,23	1 014 084,47	1 184 626,70							
Инвестиции в ценные бумаги										
Имущество в лизинге										
СУММАРНЫЙ АКТИВ	81 708 648,61	77 197 780,46	72 695 838,34	68 184 822,25	56 086 249,58	44 443 143,67	40 523 545,73	40 813 880,18	46 222 061,22	51 427 957,50
Отсроченные налоговые платежи	1 618 100,00	1 618 100,00	1 618 100,00	1 618 100,00	1 604 600,00	1 604 600,00	1 604 600,00	1 604 600,00	1 811 636,93	1 811 760,64
Краткосрочные займы	795 818,18	795 818,18	915 818,18	915 818,18	795 818,18					
Счета к оплате	4 339 500,00	2 893 000,00	1 446 500,00							
Полученные авансы	387 000,00	258 000,00	129 000,00							
Суммарные краткосрочные обязательства	7 140 418,18	5 564 918,18	4 109 418,18	2 533 918,18	2 400 418,18	1 604 600,00	1 604 600,00	1 604 600,00	1 811 636,93	1 811 760,64
Долгосрочные займы	2 242 181,82	1 976 909,09	1 591 636,36	1 326 363,64	265 272,73					
Обыкновенные акции	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00	46 516 000,00
Привилегированные акции										
Капитал внесенный сверх номинала										
Резервные фонды										
Добавочный капитал	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00	32 283 218,00
Нераспределенная прибыль	-6 473 169,39	-9 143 264,81	-11 804 434,20	-14 474 677,57	-25 378 659,33	-35 960 674,33	-39 880 272,27	-39 589 937,82	-34 388 793,71	-29 183 021,14
Суммарный собственный капитал	72 326 048,61	69 655 953,19	66 994 783,80	64 324 540,43	53 420 558,67	42 638 543,67	38 918 945,73	39 209 280,18	44 410 424,29	49 616 196,86
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	81 708 648,61	77 197 780,46	72 695 838,34	68 184 822,25	56 086 249,58	44 443 143,67	40 523 545,73	40 813 880,18	46 222 061,22	51 427 957,50

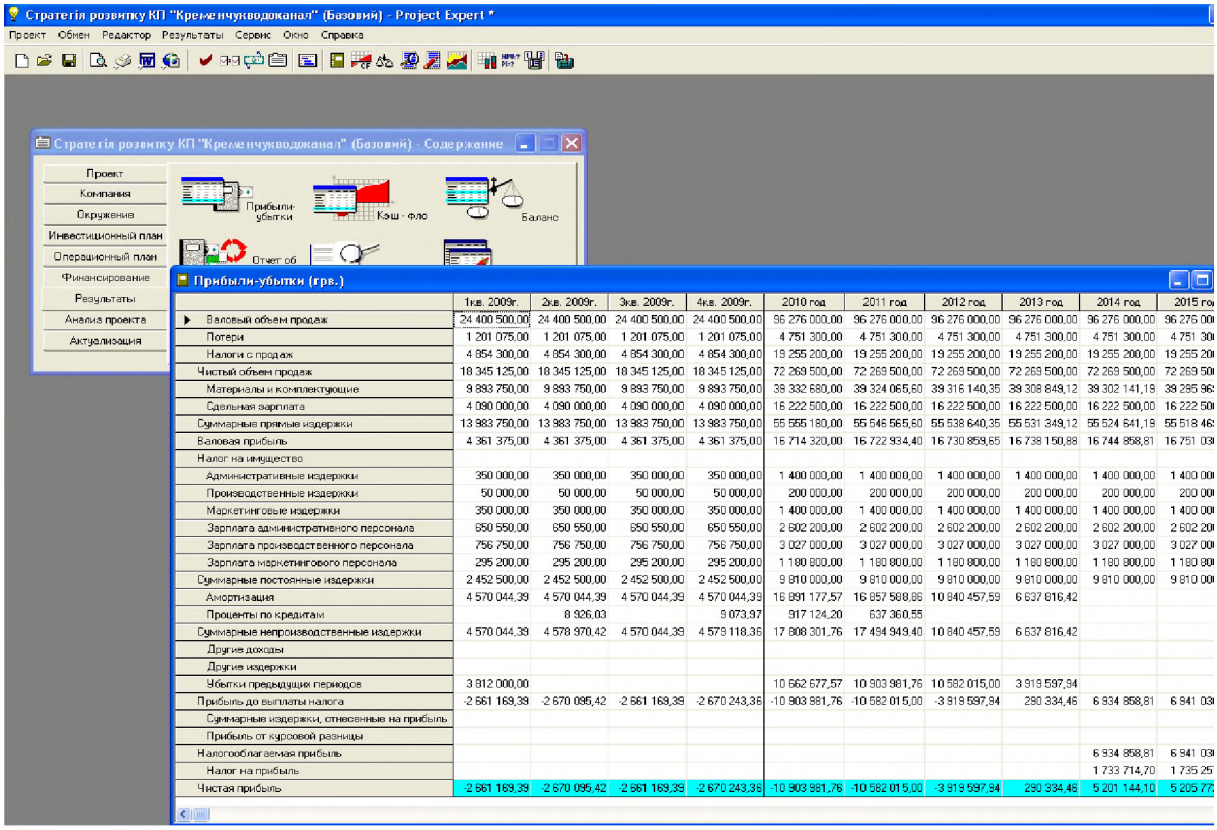
Рис. 15.10. Вигляд балансу

Аналіз попередніх результатів надає можливість визначити приблизну суму інвестицій чи запозиченого капіталу для фінансування касових розривів, які, як правило, виникають за рахунок інтенсивної інвестиційної діяльності та особливостей операційної діяльності.

Перший варіант проекту та розрахунку доцільно зберегти як окремий файл «Базового сценарію».

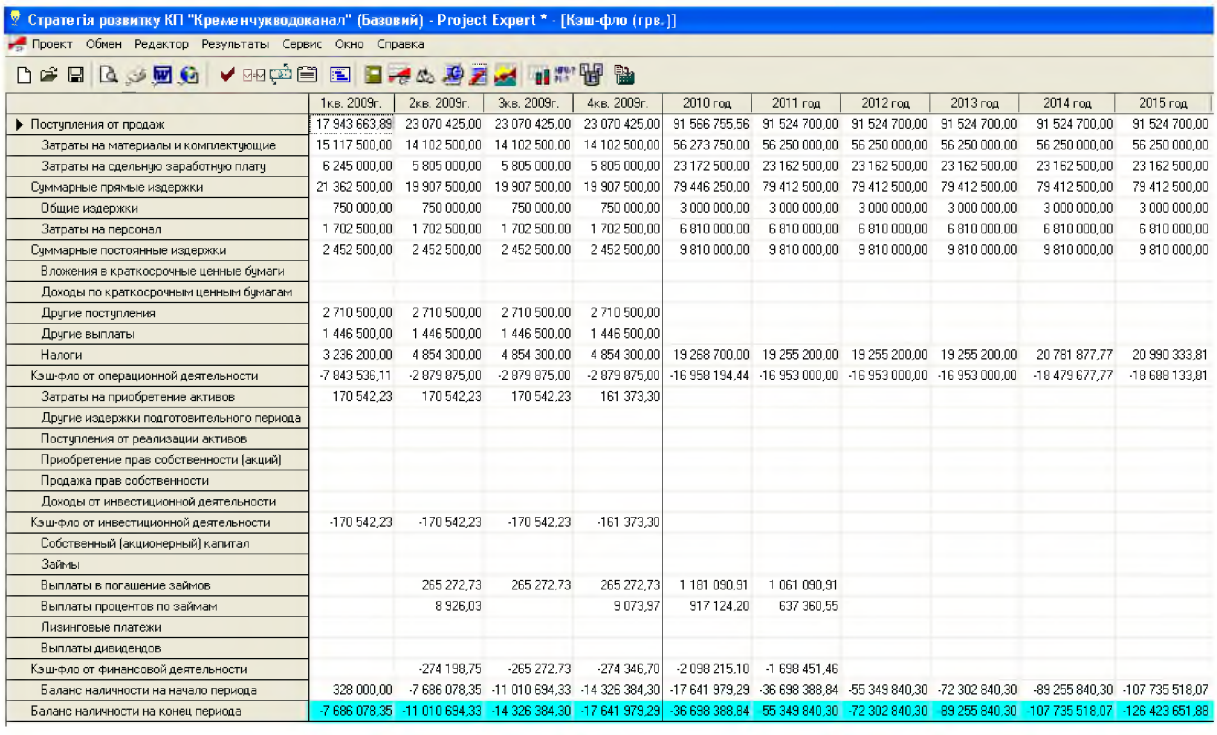
6 крок. Моделювання залучення інвестицій, запозиченого капіталу чи різних комбінацій фінансування (зокрема, отримання активів у лізинг)

Кожна альтернатива фінансування має свої переваги та недоліки, а усі параметри тієї чи іншої альтернативи повинні базуватися на ринкових показниках та галузевих особливостях підприємства. Параметри фінансування заповнюють у таких формах (рис. 15.14)



	1кв. 2009г.	2кв. 2009г.	3кв. 2009г.	4кв. 2009г.	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 го
Валовый объем продаж	24 400 500,00	24 400 500,00	24 400 500,00	24 400 500,00	96 276 000,00	96 276 000,00	96 276 000,00	96 276 000,00	96 276 000,00	96 276 00
Потери	1 201 075,00	1 201 075,00	1 201 075,00	1 201 075,00	4 751 300,00	4 751 300,00	4 751 300,00	4 751 300,00	4 751 300,00	4 751 30
Налоги с продаж	4 854 300,00	4 854 300,00	4 854 300,00	4 854 300,00	19 255 200,00	19 255 200,00	19 255 200,00	19 255 200,00	19 255 200,00	19 255 20
Чистый объем продаж	18 345 125,00	18 345 125,00	18 345 125,00	18 345 125,00	72 269 500,00	72 269 500,00	72 269 500,00	72 269 500,00	72 269 500,00	72 269 50
Материалы и комплектующие	9 893 750,00	9 893 750,00	9 893 750,00	9 893 750,00	39 332 680,00	39 324 065,60	39 316 140,35	39 308 849,12	39 302 141,19	39 295 96
Сдельная зарплата	4 090 000,00	4 090 000,00	4 090 000,00	4 090 000,00	16 222 500,00	16 222 500,00	16 222 500,00	16 222 500,00	16 222 500,00	16 222 50
Суммарные прямые издержки	13 983 750,00	13 983 750,00	13 983 750,00	13 983 750,00	55 555 180,00	55 546 565,60	55 538 640,35	55 531 349,12	55 524 641,19	55 518 46
Валовая прибыль	4 361 375,00	4 361 375,00	4 361 375,00	4 361 375,00	16 714 320,00	16 722 934,40	16 730 859,65	16 738 150,88	16 744 858,81	16 751 03
Налог на имущество										
Административные издержки	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 00
Производственные издержки	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 00
Маркетинговые издержки	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 000,00	1 400 00
Зарплата административного персонала	650 550,00	650 550,00	650 550,00	650 550,00	2 602 200,00	2 602 200,00	2 602 200,00	2 602 200,00	2 602 200,00	2 602 20
Зарплата производственного персонала	756 750,00	756 750,00	756 750,00	756 750,00	3 027 000,00	3 027 000,00	3 027 000,00	3 027 000,00	3 027 000,00	3 027 00
Зарплата маркетингового персонала	295 200,00	295 200,00	295 200,00	295 200,00	1 180 800,00	1 180 800,00	1 180 800,00	1 180 800,00	1 180 800,00	1 180 80
Суммарные постоянные издержки	2 452 500,00	2 452 500,00	2 452 500,00	2 452 500,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 00
Амортизация	4 570 044,39	4 570 044,39	4 570 044,39	4 570 044,39	18 891 177,57	16 857 588,86	10 840 457,59	6 637 616,42		
Проценты по кредитам		8 926,03		9 073,97	917 124,20	637 360,55				
Суммарные непроизводственные издержки	4 570 044,39	4 578 970,42	4 570 044,39	4 579 118,36	17 808 301,76	17 494 949,40	10 840 457,59	6 637 616,42		
Другие доходы										
Другие издержки										
Убытки предыдущих периодов	3 812 000,00				10 662 677,57	10 903 981,76	10 582 015,00	3 919 597,94		
Прибыль до выплаты налога	-2 661 169,39	-2 670 095,42	-2 661 169,39	-2 670 243,36	-10 903 981,76	-10 582 015,00	-3 919 597,94	280 334,46	6 934 858,81	6 941 03
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль										
Прибыль от курсовой разницы										
Налогооблагаемая прибыль									6 934 858,81	6 941 03
Налог на прибыль									1 733 714,70	1 735 25
Чистая прибыль	-2 661 169,39	-2 670 095,42	-2 661 169,39	-2 670 243,36	-10 903 981,76	-10 582 015,00	-3 919 597,94	280 334,46	5 201 144,10	5 205 77

Рис. 15.11. Вигляд звіту про прибутки та збитки



	1кв. 2009г.	2кв. 2009г.	3кв. 2009г.	4кв. 2009г.	2010 год	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Поступления от продаж	17 943 663,89	23 070 425,00	23 070 425,00	23 070 425,00	91 566 755,56	91 524 700,00	91 524 700,00	91 524 700,00	91 524 700,00	91 524 700,00
Затраты на материалы и комплектующие	15 117 500,00	14 102 500,00	14 102 500,00	14 102 500,00	56 273 750,00	56 250 000,00	56 250 000,00	56 250 000,00	56 250 000,00	56 250 000,00
Затраты на сдельную заработную плату	6 245 000,00	5 805 000,00	5 805 000,00	5 805 000,00	23 172 500,00	23 162 500,00	23 162 500,00	23 162 500,00	23 162 500,00	23 162 500,00
Суммарные прямые издержки	21 362 500,00	19 907 500,00	19 907 500,00	19 907 500,00	79 446 250,00	79 412 500,00	79 412 500,00	79 412 500,00	79 412 500,00	79 412 500,00
Общие издержки	750 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00
Затраты на персонал	1 702 500,00	1 702 500,00	1 702 500,00	1 702 500,00	6 810 000,00	6 810 000,00	6 810 000,00	6 810 000,00	6 810 000,00	6 810 000,00
Суммарные постоянные издержки	2 452 500,00	2 452 500,00	2 452 500,00	2 452 500,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00	9 810 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги										
Доходы по краткосрочным ценным бумагам										
Другие поступления	2 710 500,00	2 710 500,00	2 710 500,00	2 710 500,00						
Другие выплаты	1 446 500,00	1 446 500,00	1 446 500,00	1 446 500,00						
Налоги	3 236 200,00	4 854 300,00	4 854 300,00	4 854 300,00	19 268 700,00	19 255 200,00	19 255 200,00	19 255 200,00	20 781 877,77	20 990 333,81
Кэш-фло от операционной деятельности	-7 843 536,11	-2 879 875,00	-2 879 875,00	-2 879 875,00	-16 958 194,44	-16 953 000,00	-16 953 000,00	-16 953 000,00	-18 479 677,77	-18 688 133,81
Затраты на приобретение активов	170 542,23	170 542,23	170 542,23	161 373,30						
Другие издержки подготовительного периода										
Поступления от реализации активов										
Приобретение прав собственности (акций)										
Продажа прав собственности										
Доходы от инвестиционной деятельности										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-170 542,23	-170 542,23	-170 542,23	-161 373,30						
Собственный (акционерный) капитал										
Займы										
Выплаты в погашение займов		265 272,73	265 272,73	265 272,73	1 161 090,91	1 061 090,91				
Выплаты процентов по займам		8 926,03		9 073,97	917 124,20	637 360,55				
Лизинговые платежи										
Выплаты дивидендов										
Кэш-фло от финансовой деятельности		-274 198,75	-265 272,73	-274 346,70	-2 098 215,10	-1 698 451,46				
Баланс наличности на начало периода	328 000,00	-7 686 078,35	-11 010 694,33	-14 326 384,30	-17 641 979,29	-36 698 388,84	-55 349 840,30	-72 302 840,30	-89 255 840,30	-107 735 518,07
Баланс наличности на конец периода	-7 686 078,35	-11 010 694,33	-14 326 384,30	-17 641 979,29	-36 698 388,84	-55 349 840,30	-72 302 840,30	-89 255 840,30	-107 735 518,07	-126 423 651,88

Рис. 15.12. Вигляд звіту про рух грошових коштів

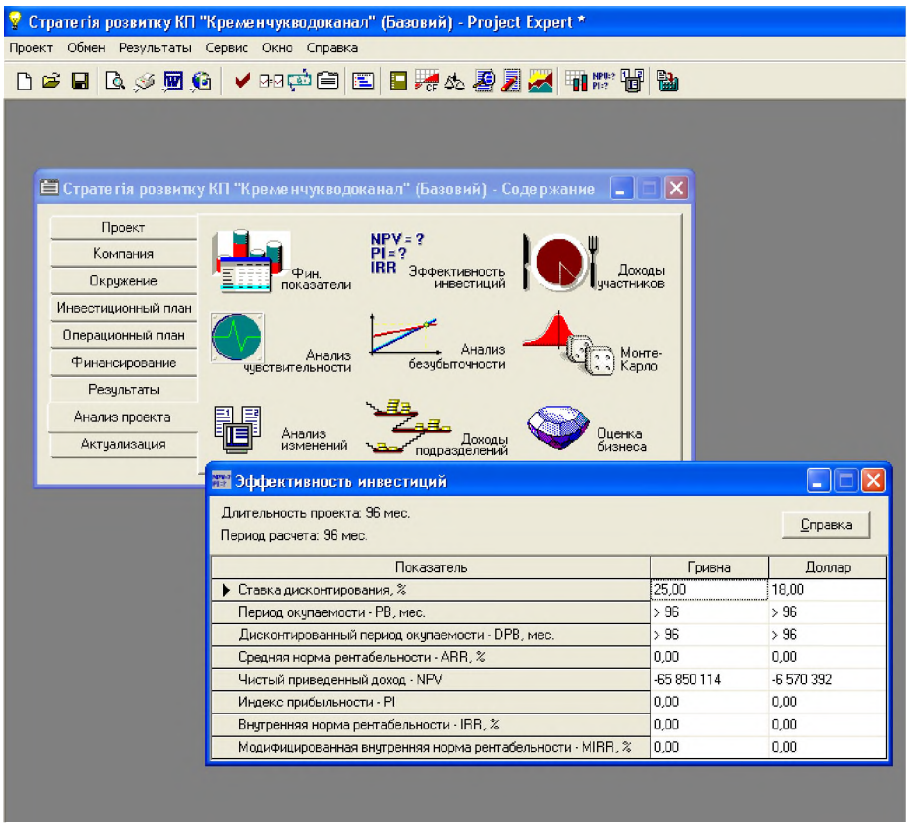


Рис. 15.13. Звіт про інвестиційну привабливість проекту

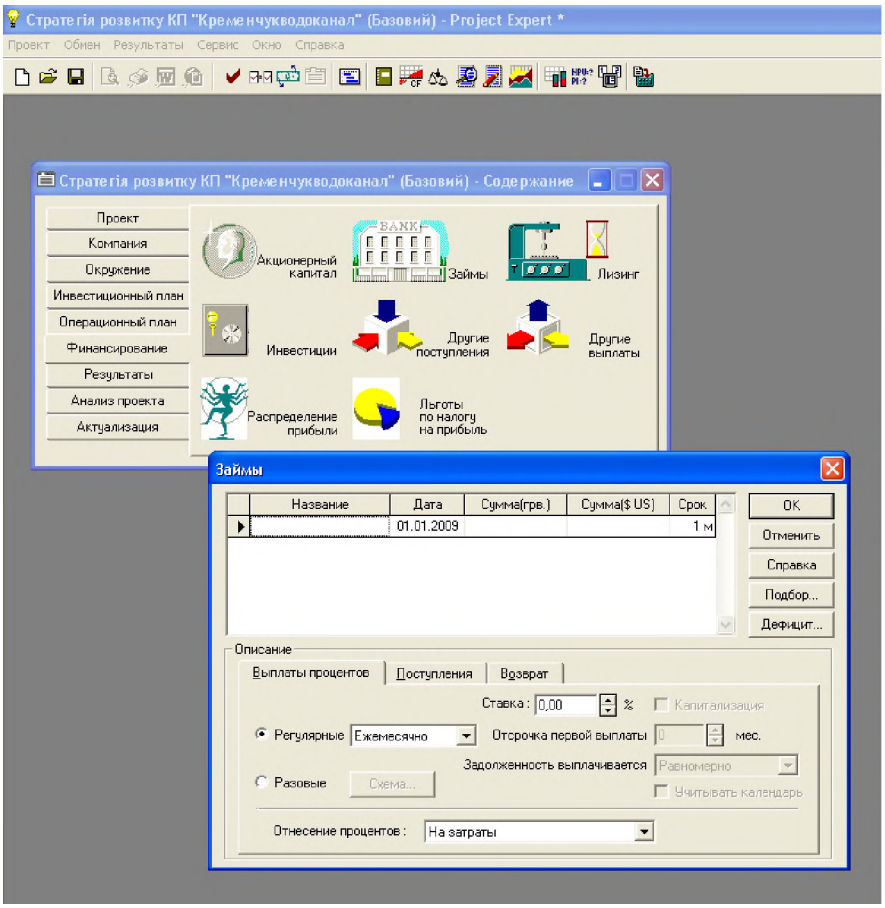


Рис. 15.14. Форма вводу інформації про схеми фінансування

Різні варіанти фінансування проекту та розрахунку доцільно зберегти як окремі файли «Варіант 1», «Варіант 2» тощо.

7 крок. Обрахунок результатів

Кожен з варіантів фінансування необхідно прорахувати (відповідна команда у програмі) та проаналізувати отримані результати. Зокрема, проаналізувати форми фінансових звітів та показники проекту.

У рамках такого аналізу необхідно приділити увагу такому:

– динаміці зміни валюти балансу;

– динамці прибутковості та вертикального аналізу звіту про прибутки та збитки;

– динаміці руху грошових коштів, зокрема від фінансової діяльності.

Також результати реалізації проекту для сторін фінансування визначаються у відповідних звітах.

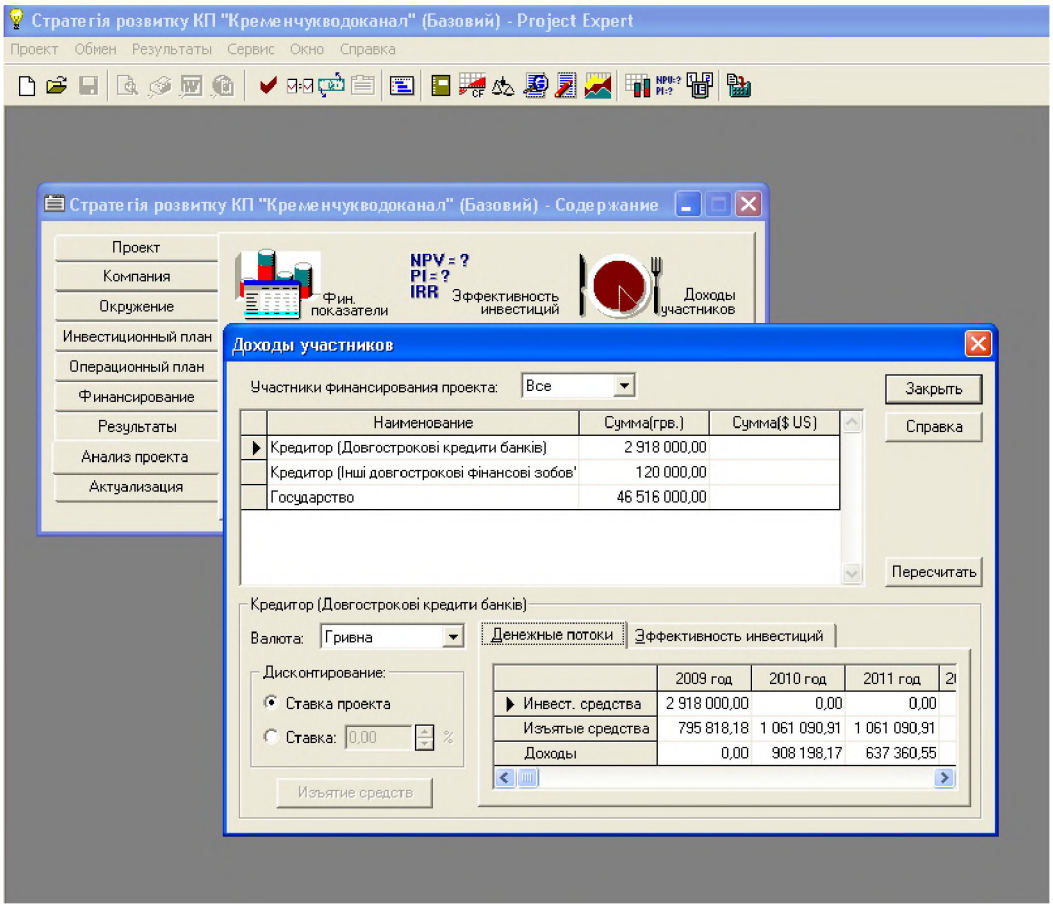


Рис. 15.15. Вигляд звіту прибутковості проекту для учасників

8 крок. Визначення напрямів оптимізації економічної ефективності проекту

Програмний комплекс не підтримує методів оптимізації, тобто автоматичного пошуку оптимального варіанта на основі встановлених обмежень чи параметрів. Тому оптимізація виконується шляхом багатократного виконання різних сценаріїв обрахунків через зміну базових параметрів моделі бізнес-плану.

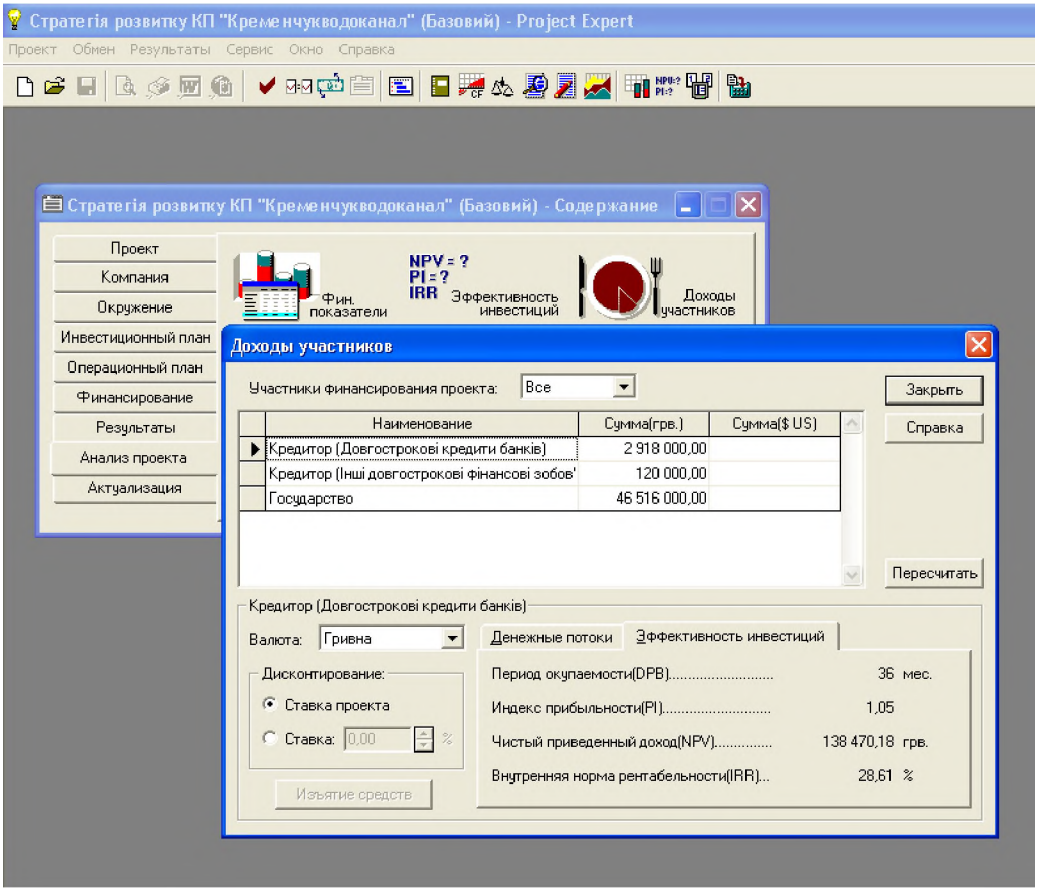


Рис. 15.16. Вигляд звіту прибутковості проекту для учасників

Основні змінні моделі, які можна використовувати для оптимізації, такі:

– збільшення ціни продажів та/або зменшення собівартості (та інших витрат) – програма надає можливість виконувати аналіз рентабельності окремих продуктів та формувати певний «Експертний висновок» (рис. 15.17);

– збільшення / зменшення показників зовнішнього середовища (інфляції обмінного курсу, процентних ставок);

– зменшення інвестиційних потреб;
– зменшення частки запозичених ресурсів;
– зменшення / збільшення тривалості реалізації проекту.

Така опція програми, як аналіз чутливості проекту (рис. 15.18) допомагає визначити межі деяких параметрів та їхній вплив на проект. Наприклад, існує можливість прорахувати, як зміниться чиста приведена вартість проекту під час зміни ціни продажу на «від -50 % до +100 %» з кроком у 5 чи 10 %. Проведення такого аналізу дає можливість визначити мінімальне значення темпу зростання ціни, який буде забезпечувати позитивну чисту приведену вартість проекту (рис. 15.19–15.21).

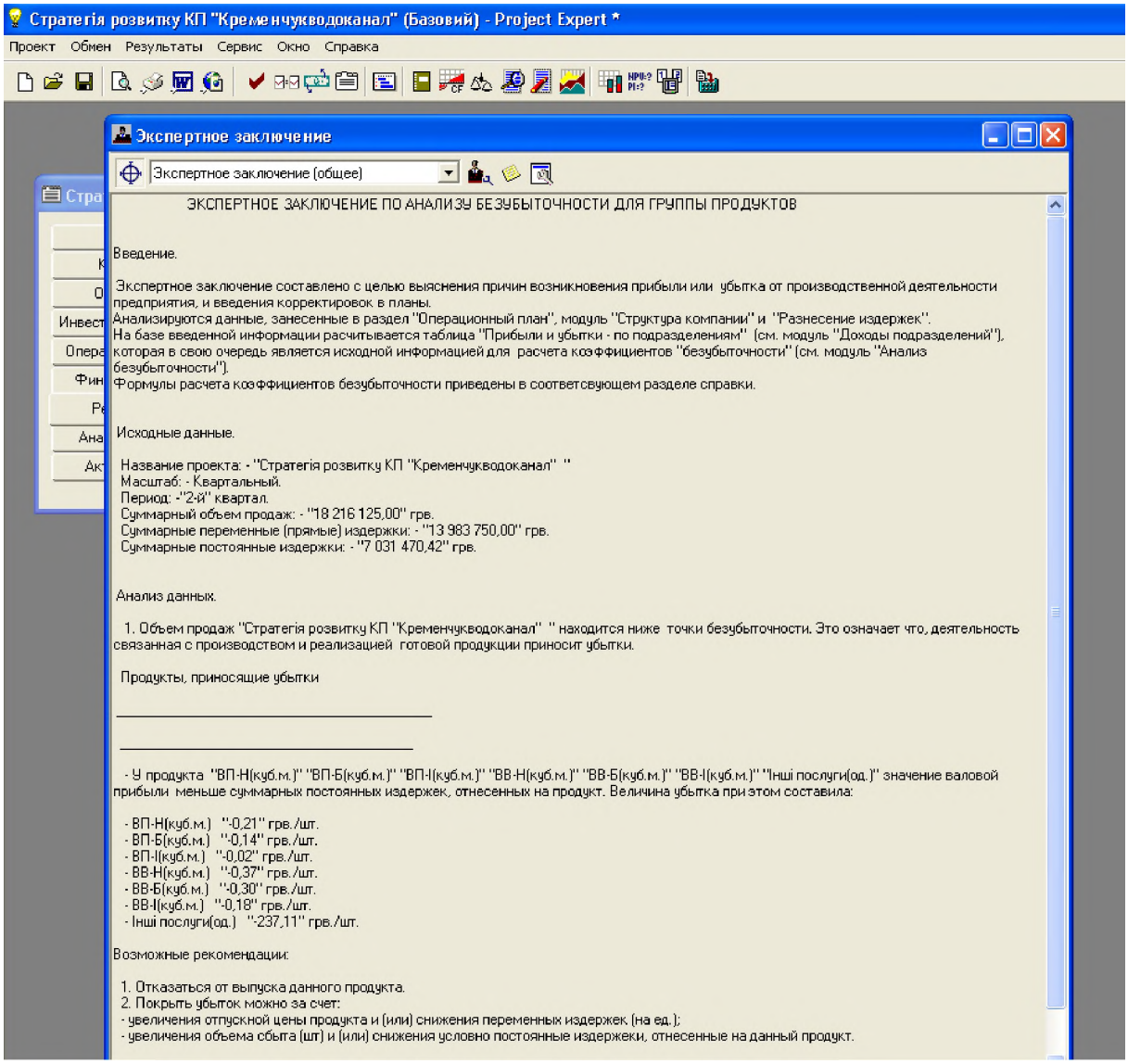


Рис. 15.17. Експертний висновок про прибутковість окремих продуктів

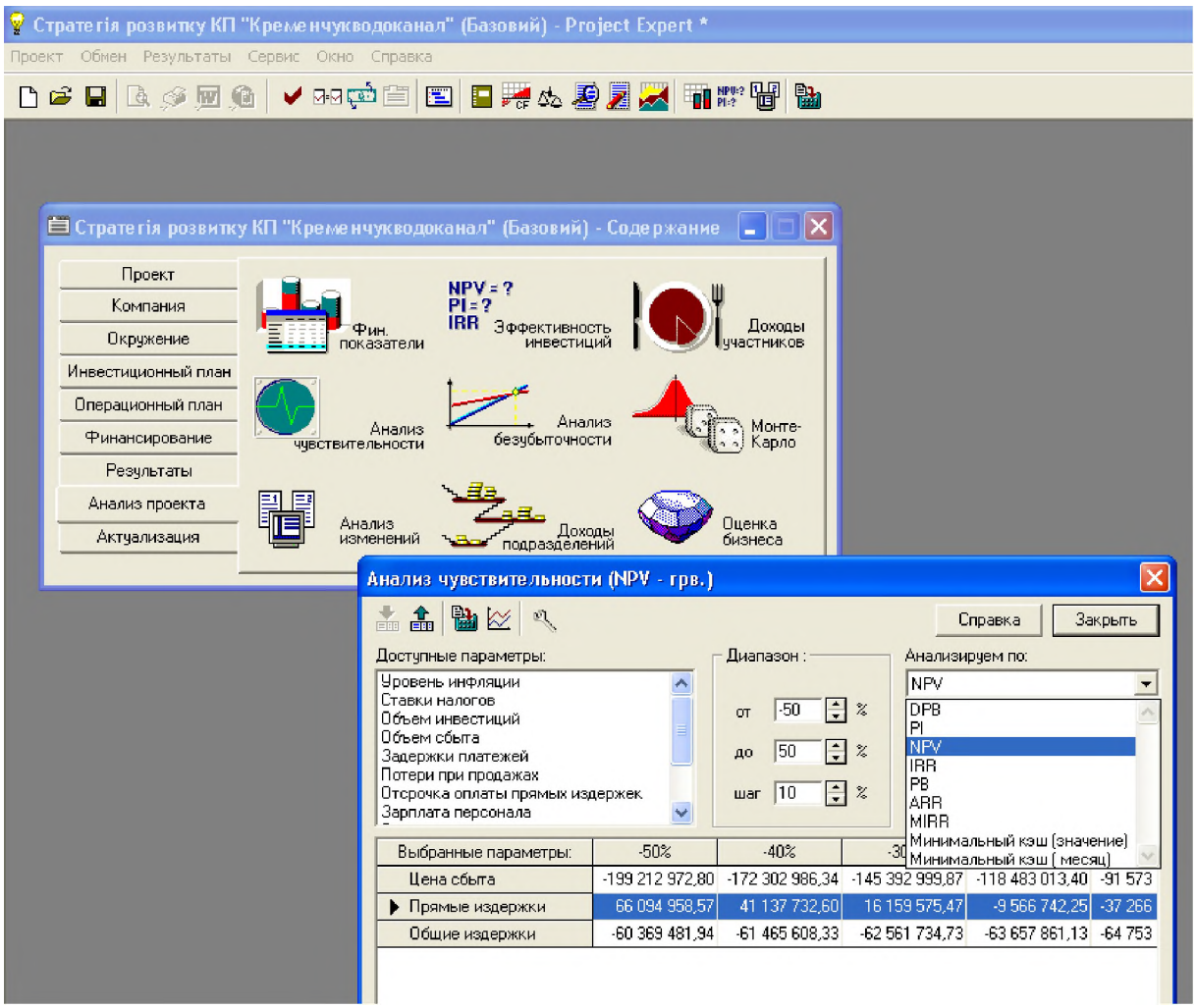


Рис. 15.18. Форма проведення аналізу чутливості проекту за різними факторами

9 крок. Ітераційний пошук оптимального значення результатів проекту

Цей крок може займати багато часу, проте, як правило, за 5–10 ітерацій можна знайти допустимий варіант економічної ефективності інвестиційного проекту.

10 крок / етап. Підготовка звіту – текстового описання бізнес-плану

Програмний комплекс надає можливість підготувати текстове описання бізнес-плану з якісною та всебічною характеристикою усіх результатів і припущень/обмежень проекту (рис. 15.22).

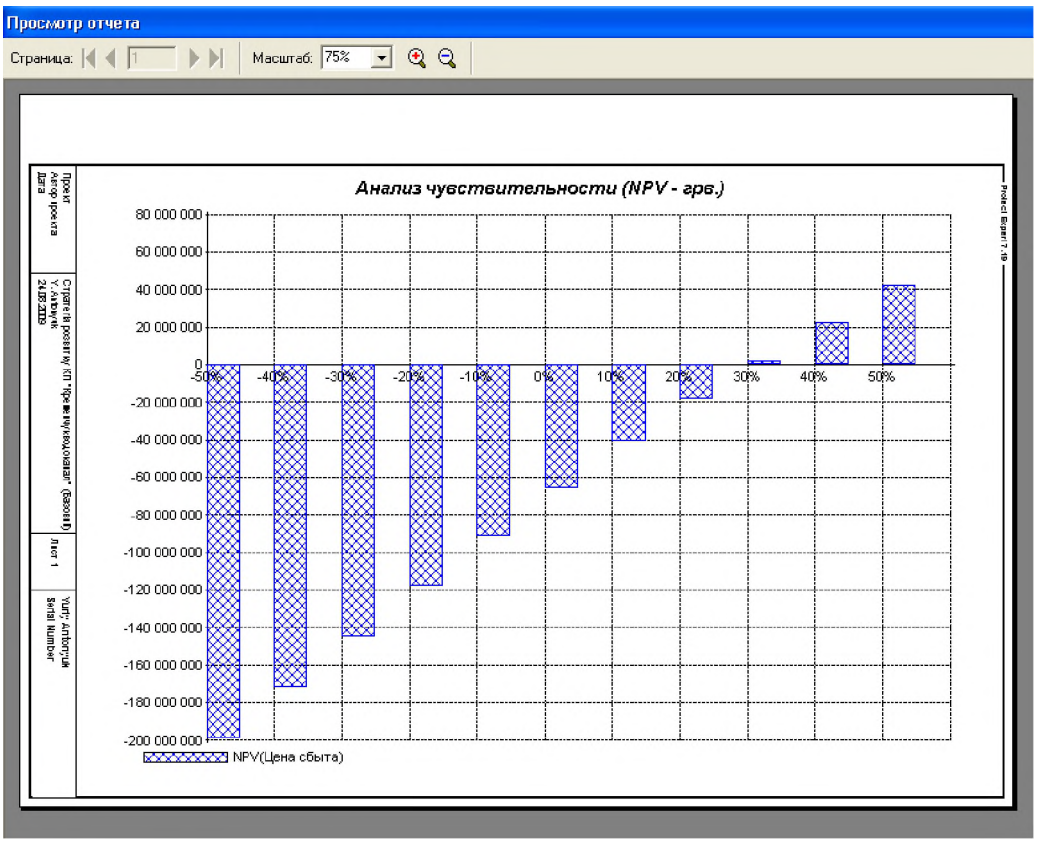


Рис. 15.19. Аналіз чутливості чистої приведеної вартості від ціни

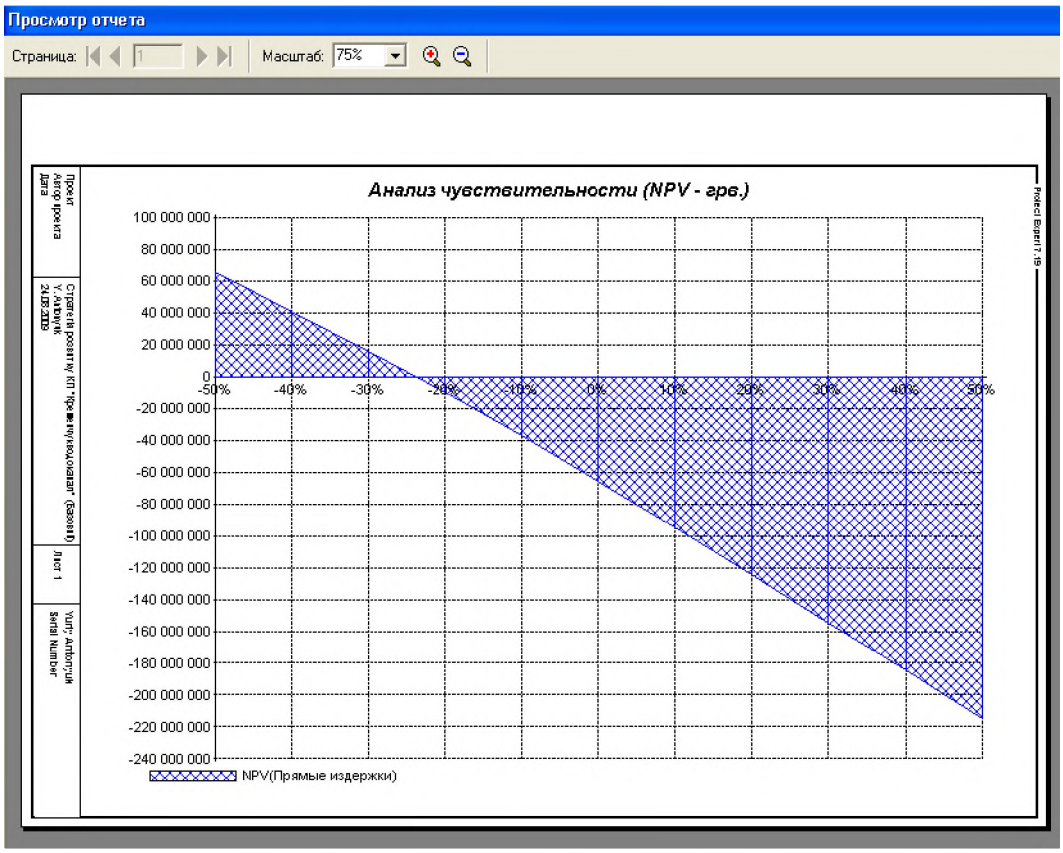


Рис. 15.20. Аналіз чутливості чистої приведеної вартості від прямих витрат

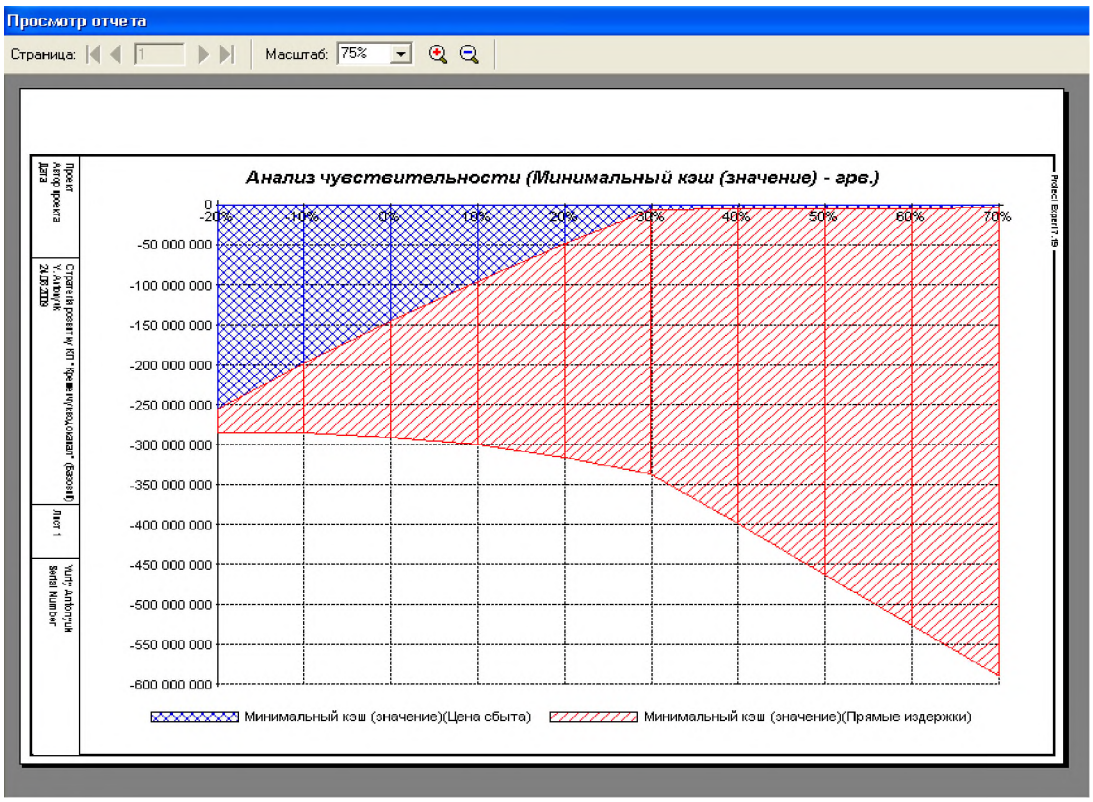


Рис. 15.21. Аналіз чутливості грошового потоку від ціни та прямих витрат

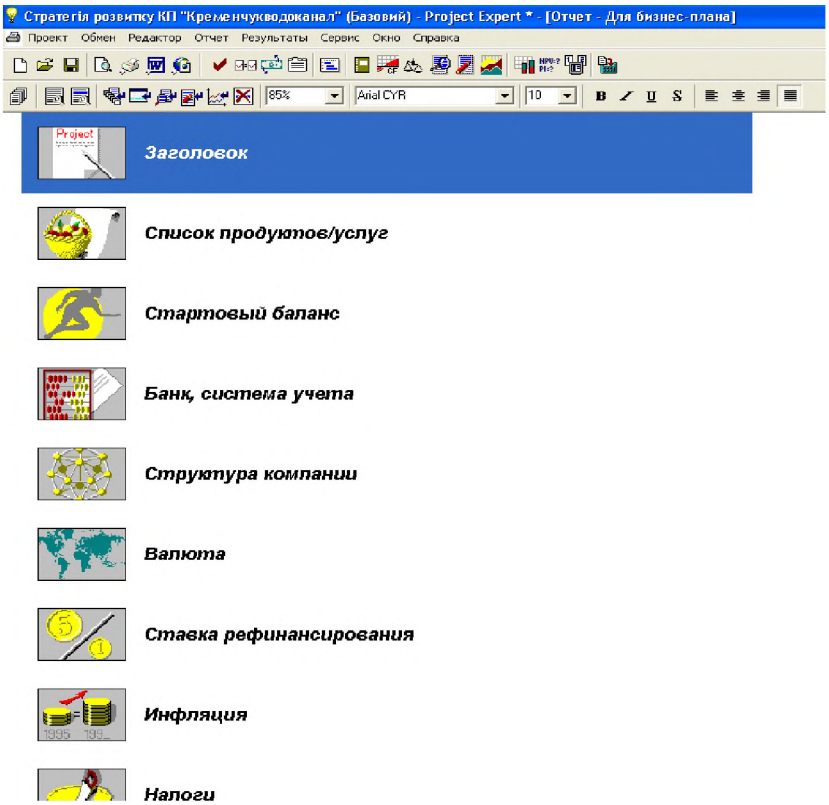


Рис. 15.22. Фрагмент переліку розділів звіту, який формує програмний комплекс

Ключові слова і терміни

Ефективність проекту, метод умовного виділення, метод аналізу змін, метод об'єднання, метод накладання, метод порівняння, кредитування, середньозважена вартість капіталу, моделювання залучення інвестицій.

Питання для самоконтролю знань

1. Суспільна ефективність інвестиційного проекту.
2. Комерційна ефективність інвестиційного проекту.
3. Бюджетна ефективність інвестиційного проекту.
4. Схема оцінки ефективності інвестиційних проектів.
5. Економічна ефективність інвестиційного проекту.
6. Основні цілі ефективності інвестиційного проекту.
7. Методи оцінки участі підприємства у проекті.
8. Ефективність кредитування проекту банком.
9. Моделювання проектних та корпоративних фінансових показників у Project Expert.

Список використаних джерел

1. Кольцова И. Практика финансовой диагностики и оценки проектов / И. В. Кольцова, Д. А. Рябых – ООО «Альт-Инвест»Williams, 2007. – 416 с.

2. Савчук В. П. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – Companion Group, 2008. – 884 с.

ТЕМА 16
ОЦІНКА ПОДАТКОВИХ ПЛАТЕЖІВ І БЮДЖЕТНИХ НАДХОДЖЕНЬ У ПРОЕКТАХ[5]

16.1. Моделювання податкових потоків проекту

Витратну частину проекту на всіх його стадіях можна представити у вигляді грошових потоків, що відображають потоки ресурсів (у тому числі продукції) по роботах, що відбуваються у певній послідовності. Графічно це виглядає як діаграма або декілька кривих, кожна з яких відображає динаміку певного виду ресурсу або продукції. Одним із супутніх ресурсів можна розглядати податкову складову. У витратній фазі інвестиційного циклу податкова складова збільшує вартість проекту, у дохідній фазі – зменшує доходи. Таким чином, податкова складова, з точки зору фінансового аналізу, є складовою негативного грошового потоку проекту, який зменшує його прибутковість для інвесторів.

З іншого боку, з точки зору економічного аналізу, податкова складова є доходами держави (а відтак – суспільства), що робить її важливим об'єктом контролю ефективності.

Отже, основними учасниками інвестиційного проекту є: підприємство-об'єкт, фізичні особи-працівники, інвестор, а також держава (регіон). Усі учасники, за визначенням інвестицій, мають вкладати капітал у тій чи іншій формі з метою отримання прибутку. Держава, на відміну від інших учасників проекту, залишається, як правило, постійним отримувачем ефекту у вигляді податків і зборів. Розглянемо цю ситуацію на конкретному прикладі.

Планується закупити обладнання вартістю 300 000 грн з ПДВ і організувати виробництво і продаж комп'ютерної техніки. У вартість устаткування входить доставка, установка, наладка та навчання персоналу. Загальна тривалість етапу – 10 днів.

---

[5] За матеріалами Андрущенко І. В.

План збуту

№ з/п	Найменування	Ціна одиниці, грн (без ПДВ)				
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал
1.	Комп'ютер Р3	2200,00	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00
2.	Комп'ютер Р4	2900,00	2950,00	2950,00	2950,00	2950,00
3.	Струйний принтер HP 690 c	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
4.	Лазерний принтер HP 1100	1300,00	1350,00	1350,00	1350,00	1350,00
5.	Монітор Р	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
6.	Монітор S	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00

Плановий обсяг реалізації продукції

Місяці	Комп'ютер Р3	Комп'ютер Р4	Струйний принтер HP 690 c	Струйний принтер HP 1100	Монітор Р	Монітор S
Січень 2017	20	20	10	10	35	25
Лютий 2017	40	20	10	10	35	30
Березень 2017	40	20	10	10	30	25
Квітень 2017	45	25	10	15	40	30
Травень 2017	50	30	15	10	40	35
Червень 2017	45	25	15	15	40	35
Липень 2017	50	40	10	15	40	35
Серпень 2017	50	40	15	20	40	40
Вересень 2017	50	40	15	15	40	35
Жовтень 2017	50	45	10	20	40	40
Листопад 2017	50	40	15	20	40	40
Грудень 2017	50	45	15	20	40	40
Січень 2018	50	50	15	20	40	45
Лютий 2018	50	50	20	25	40	50
Березень 2018	50	50	15	25	40	45

План виробництва

Матеріальні витрати виробництва: Струйного принтера – 180,00 грн Лазерного принтера – 900,00 грн Монітора Р3 – 280,00 грн Монітора Р4 – 400,00 грн	План персоналу, зайнятого реалізацією проекту: Проект-менеджер – 3000,00 грн/міс. Бухгалтер – 1700,00 грн/міс. Інженер-зборщик (5 особ) – 6000,00 грн/міс. Працівник постачання (2особ.) – 2000,00 грн/ міс. Працівник збуту (2 особи.) – 2000,00 грн/міс.
Загальновиробничі витрати: Виробничі накладні витрати – 13500,00 грн/ кв. Оренда приміщення – 10000,00 грн за квартал.	

Плановий обсяг виробництва готової продукції						
Місяць	**Комп'ютер P3**	**Комп'ютер P4**	**Струйний принтер HP 690 c**	**Струйний принтер HP 1100**	**Монітор P**	**Монітор S**
Січень 2017	40	20	10	10	30	20
Лютий 2017	50	30	15	15	45	40
Березень 2017	50	30	15	15	45	40
Квітень 2017	50	30	15	10	40	35
Травень 2017	45	25	10	15	40	30
Червень 2017	45	25	15	15	40	35
Липень 2017	50	40	15	15	40	35
Серпень 2017	50	40	10	20	40	40
Вересень 2017	50	40	15	15	40	35
Жовтень 2017	50	40	15	20	40	40
Листопад 2017	50	45	10	20	40	40
Грудень 2017	50	45	15	20	40	40
Січень 2018	45	40	10	20	40	40
Лютий 2018	45	45	15	20	35	40
Березень 2018	40	45	15	20	35	40

Комплектуючі комп'ютера P3	**Ціна, грн (без ПДВ)**	**Комплектуючі комп'ютера P4**	**Ціна, грн (без ПДВ)**
CD-Rom	100,00	CD-Rom	100,00
Оперативна пам'ять 32 MB	40,00	Оперативна пам'ять 32 MB	40,00
Дисковод	20,00	Дисковод	20,00
Жорсткий диск 15 Gb	250,00	Жорсткий диск 20 Gb	300,00
Процесор P3	300,00	Процесор P4	400,00
Материнська плата 55T	450,00	Материнська плата X 97	510,00
Мишка	15,00	Мишка	15,00
Відео карта T6	140,00	Відеокарта ATI	200,00
Клавіатура 104	20,00	Клавіатура 104	20,00
Коврик для мишки	3,00	Коврик для мишки	3,00
Корпус 131	70,00	Корпус 131	70,00
Сума	1408,00	Сума	1678,00

Фінансування проекту

Планується взяти кредит у банку терміном на 1 рік під 20 % річних. Відсотки нараховуватимуться і виплачуватимуться рівними частками щоквартально в кінці кварталу.

Нарахування амортизації

Амортизація нараховуватиметься прямолінійним методом, виходячи зі строку корисної експлуатації технологічної лінії 5 років.

Фінансовий аналіз інвестиційного проекту

Отримання кредиту – зарахування позики на рахунок підприємства відобразиться у складі надходжень грошових коштів. У кінці кожного кварталу виплати рівних частин суми кредиту у розмірі 75 000 грн і відсотків за ним у розмірі 15 000 грн в грошових потоках відображатимуться відтоками у фінансовій діяльності.

1. Купівля технологічної лінії – вартість технологічної лінії буде у грошових потоках відображатись у складі відтоків інвестиційної діяльності (додаток 3).

2. Виробництво продукції – витрати на комплектуючі (додаток 1) відображаються у грошових потоках у складі відтоків (додаток 3 – рядок «Сировина»). Витрати на комплектуючі визначаються множенням загальної вартості комплектуючих на плановий обсяг виробництва певного виду товару. Рядок «Сировина» в грошових потоках включає витрати за квартал на комплектуючі всіх товарів.

3. Реалізація продукції – виручка від реалізації продукції відображається в грошових потоках притоком грошових коштів (додаток 3 – рядок «Виручка від реалізації»). Виручка від реалізації визначається множенням квартального планового обсягу виробництва на відпускну ціну товару (додаток 2).

4. ПДВ – в грошових потоках сума ПДВ (додаток 3 – рядок «ПДВ, сплачене до бюджету»), яка сплачується до бюджету (додаток 4), відображається від'ємним значенням, але без урахування податкових зобов'язань з ПДВ за останній місяць кварталу, адже ця сума ПДВ сплачується в наступному кварталі, а отже, і відображається в грошових потоках наступного кварталу (додаток 5).

Грошовий потік з ПДВ складається із припливів у складі виручки від реалізації продукції, відпливів у складі вартості комплектуючих, у складі вартості устаткування і у вигляді суми ПДВ, сплаченої до бюджету у поточному кварталі (додаток 6). Щоб пра-

вильно визначити грошовий потік по ПДВ, доцільно спочатку визначити суму ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету (додаток 4). Вона визначається як різниця між податковими зобов'язаннями та податковим кредитом. У першому кварталі така різниця має від'ємне значення, яке зменшує суму ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету в другому кварталі. Далі доцільно визначити суму ПДВ, яка підлягає сплаті до бюджету в наступному кварталі. Для цього потрібно визначити суму ПДВ, яка підлягає сплаті до бюджету за останній місяць кварталу (додаток 5).

Грошовий потік по ПДВ (додаток 6) = припливи ПДВ у складі виручки від реалізації продукції – відпливи ПДВ у складі вартості комплектуючих – відпливи ПДВ у складі вартості устаткування – ПДВ, сплачене до бюджету.

ПДВ, сплачене до бюджету = сума ПДВ, що підлягає сплаті за квартал + сума ПДВ з попереднього кварталу, яка підлягає сплаті до бюджету в поточному кварталі – сума ПДВ за останній місяць кварталу, яка підлягає сплаті до бюджету в наступному кварталі.

5. Усі податки та відрахування до соціальних фондів у грошових потоках визначені без урахування нарахувань за останній місяць, виплата яких відбувається у наступному кварталі і відображаються у складі відпливів.

6. Витрати на оплату праці – відображаються в грошових потоках від'ємним значенням (додаток 3 – рядок «Заробітна плата»). У зв'язку з тим, що заробітна плата виплачується працівникам у наступному після виконання робіт місяці, витрати на заробітну плату за останній місяць включаються до грошових потоків наступного кварталу.

7. Амортизація – амортизація, нарахована у бухгалтерському обліку, включається до собівартості продукції, тобто надходить у складі виручки від реалізації продукції, є витратами виробництва, але в грошових потоках відображається як приплив (додаток 3). Амортизація, нарахована податковим методом, впливає на величину грошових відпливів з податку на прибуток підприємств.

У грошових потоках амортизація, нарахована податковим методом, показана і використовується при розрахунку податку на прибуток підприємств, але така стаття не враховується під час визначення грошових потоків.

8. Інші витрати – ця стаття у грошових відпливах проекту включає загальновиробничі витрати (додаток 3).

9. Прибуток від операційної діяльності є різницею між виручкою від реалізації продукції та заробітною платою, нарахуваннями на фонд оплати праці, вартістю сировини, іншими витратами та амортизацією. Податок на доходи фізичних осіб та інші вирахування з заробітної плати в грошовий потік не включені у зв'язку з тим, що ці витрати підприємства знаходяться у статті заробітна плата.

10. Чистий дохід – у грошовому потоці інвестиційного проекту (додаток 3) визначається шляхом віднімання від прибутку від операційної діяльності сплаченого податку на прибуток підприємств.

11. Чистий приплив від операційної діяльності (додаток 3) – це всі чисті надходження від операційної діяльності в результаті реалізації проекту, ця стаття включає чистий дохід, амортизацію, нараховану прямолінійним методом і включену до собівартості реалізованої протягом кварталу продукції, та грошовий потік з ПДВ.

12. Грошовий потік – це чистий приплив від операційної діяльності – вартість технологічної лінії + сума отриманого кредиту в банку – сума погашеного кредиту – відсотки за кредит.

13. Дисконтований грошовий потік – потік з річною ставкою дисконтування в розмірі 0,16 (враховуючи розміри ставок за банківськими депозитами).

14. Акумульований грошовий потік за квартал – сума грошових потоків, які передують цьому кварталу з врахуванням грошового потоку за звітний період.

15. Дисконтований акумульований грошовий потік – акумульований грошовий потік з урахуванням ставки дисконтування 0,16.

Основні показники ефективності

Назва показника	Значення
NPV	598317,60 грн
IP (індекс прибутковості)	1,99
PP (термін окупності)	4 квартали
DPP (дисконтований термін окупності)	4 квартали

Додатки

Додаток 1

Витрати на комплектуючі						
Місяць реалізації проекту	**Комп'ютер P3**	**Комп'ютер P4**	**Струйний принтер HP 690 c**	**Струйний принтер HP 1100**	**Монітор P**	**Монітор S**
Січень 2017	56320	33560	1800	9000	8400	8000
Лютий 2017	70400	50340	2700	13500	12600	16000
Березень 2017	70400	50340	2700	13500	12600	16000
Квітень 2017	70400	50340	2700	9000	11200	14000
Травень 2017	63360	41950	1800	13500	11200	12000
Червень 2017	63360	41950	2700	13500	11200	14000
Липень 2017	70400	67120	2700	13500	11200	14000
Серпень 2017	70400	67120	1800	18000	11200	16000
Вересень 2017	70400	67120	2700	13500	11200	14000
Жовтень 2017	70400	67120	2700	18000	11200	16000
Листопад 2017	70400	75510	1800	18000	11200	16000
Грудень 2017	70400	75510	2700	18000	11200	16000
Січень 2018	63360	67120	1800	18000	11200	16000
Лютий 2018	63360	75510	2700	18000	9800	16000
Березень 2018	56320	75510	2700	18000	9800	16000

Додаток 2

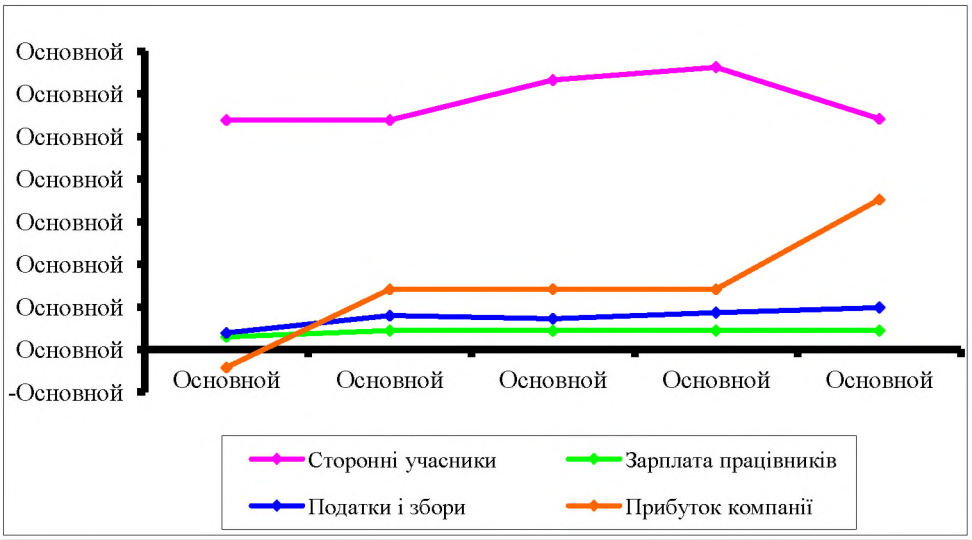
Виручка від реалізації продукції						
Місяць реалізації проекту	**Комп'ютер P3**	**Комп'ютер P4**	**Струйний принтер HP 690 c**	**Струйний принтер HP 1100**	**Монітор P**	**Монітор S**
Січень 2017	66000	58000	3000	13000	15750	16250
Лютий 2017	110000	58000	3000	13000	15750	19500
Березень 2017	88000	58000	3000	13000	13500	16250
Квітень 2017	101250	73750	3000	20250	18000	19500
Травень 2017	112500	88500	4500	13500	18000	22750
Червень 2017	101250	73750	4500	20250	18000	22750
Липень 2017	112500	118000	3000	20250	18000	22750
Серпень 2017	112500	118000	4500	27000	18000	26000
Вересень 2017	112500	118000	4500	20250	18000	22750
Жовтень 2017	112500	132750	3000	27000	18000	26000
Листопад 2017	112500	118000	4500	27000	18000	26000
Грудень 2017	112500	132750	4500	27000	18000	26000
Січень 2018	112500	147500	4500	27000	18000	29250
Лютий 2018	112500	147500	6000	33750	18000	32500
Березень 2018	112500	147500	4500	33750	18000	29250

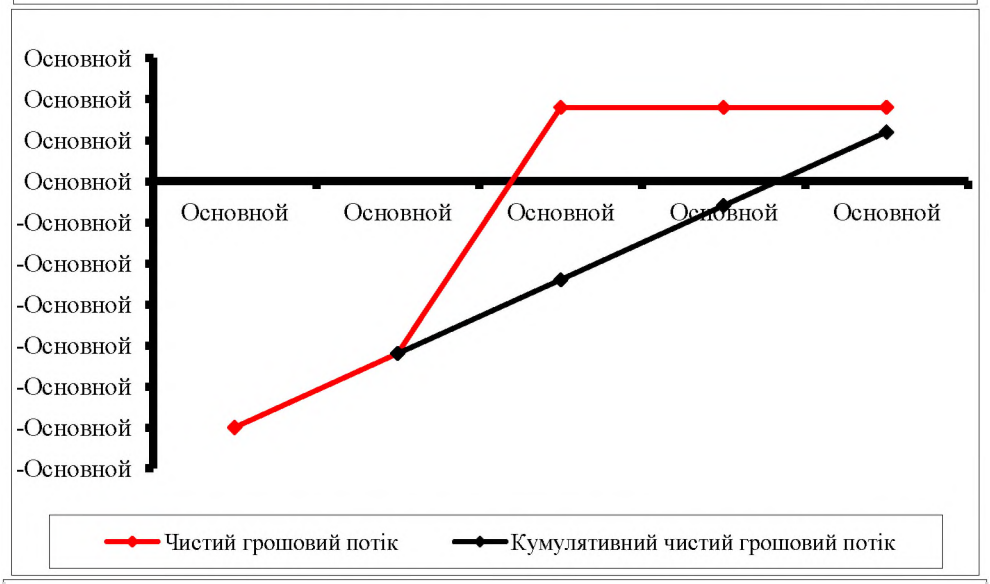
Додаток 3

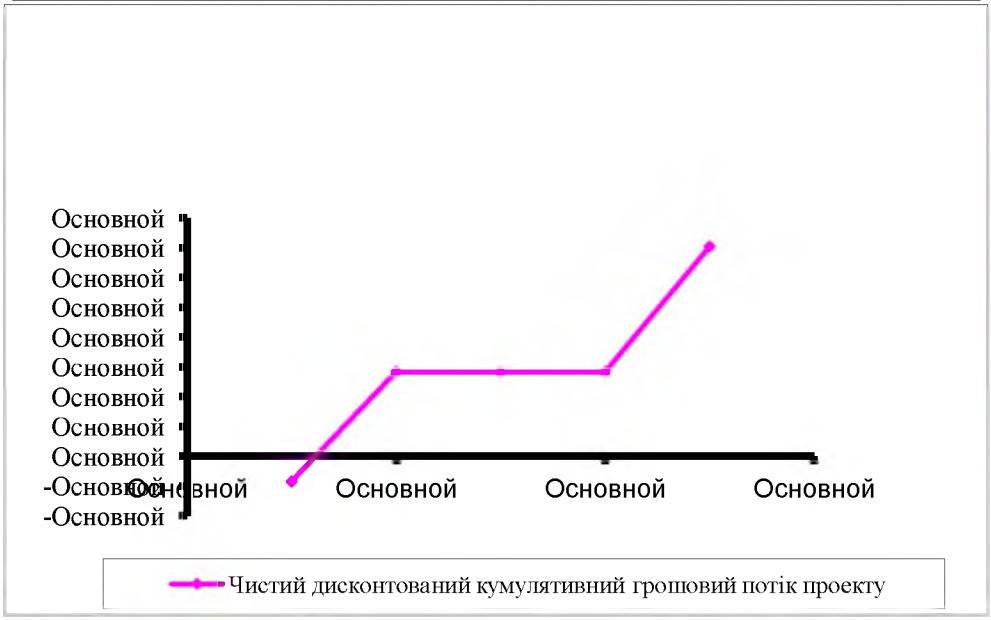
Грошовий потік

Показники	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал
Інвестиційна діяльність					
Вартість технологічної лінії	300000,00				
в т.ч ПДВ	*50000,00*				
Операційна діяльність					
Виручка (без ПДВ)	583000,00	736000,00	896500,00	946000,00	1034500,0
ПДВ у складі виручки	*116600,00*	*147200,00*	*179300,00*	*189200,00*	*206900,00*
Сировина (без ПДВ)	448160,00	448160,00	542360,00	572140,00	541180,00
ПДВ з сировини	*89632,00*	*89632,00*	*108472,00*	*114428,00*	*108236,00*
ПДВ, сплачене до бюджету без врахування останнього місяця	*0,00*	*15778,00*	*66170,00*	*72800,00*	*90618,00*
Заробітна плата	29400,00	44100,00	44100,00	44100,00	44100,00
Відрахування на соціальні заходи	*1029,00*	*1543,50*	*1543,50*	*1543,50*	*1543,50*
Податок з доходів фізичних осіб	*3688,23*	*5532,35*	*5532,35*	*5532,35*	*6383,48*
Нарахування на фонд оплати праці (за останній місяць не виплачені)	*11054,40*	*16581,60*	*16581,60*	*16581,60*	*16581,60*
Усього податків із зарплати	15771,63	23657,45	23657,45	23657,45	24508,58
Грошовий потік з ПДВ	-23032,00	41790,00	4658,00	1972,00	8046,00
Інші витрати	*23500,00*	*23500,00*	*23500,00*	*23500,00*	*23500,00*
Амортизація	*8333,33*	*12500,00*	*12500,00*	*12500,00*	*12500,00*
Прибуток від операційної діяльності	*62552,27*	*191158,40*	*257458,40*	*277178,40*	*396638,40*
Амортизація податковим методом (не врахована у грошових потоках)	*0,00*	*15000,00*	*14100,00*	*13254,00*	*12458,76*
Податок на прибуток	0,00	13971,40	43414,60	60214,60	65356,10

Чистий дохід	*62552,27*	*177187,00*	*214043,80*	*216963,80*	*331282,30*
Чистий приплив від операційної діяльності	*47853,60*	*231477,00*	*231201,80*	*231435,80*	*351828,30*
Фінансова діяльність					
Отримання кредиту в банку	*300000,00*				
Погашення кредиту	*75000,00*	*75000,00*	*75000,00*	*75000,00*	
Відсотки з кредитів	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	
Показники комерційної ефективності					
Грошовий потік	-42146,40	141477,00	141201,80	141435,80	351828,30
Дисконтований гр. потік	-40460,50	130385,20	124926,30	120128,00	286871,20
Акумульований гр..потік	-42146,40	99330,60	240532,40	381968,20	733796,50
Дисконтований акум. гр. потік	-40460,50	91543,08	212807,70	324423,40	598317,60


Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
-Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Сторонні учасники
Зарплата працівників
Податки і збори
Прибуток компанії


Основной
Основной
Основной
Основной
-Основной
-Основной
-Основной
-Основной
-Основной
-Основной
-Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Чистий грошовий потік
Кумулятивний чистий грошовий потік


Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
-Основной
-Основной
Основной
Основной
Основной
Основной
Чистий дисконтований кумулятивний грошовий потік проекту

Додаток 4

Сума податку на додану вартість, що підлягає сплаті до бюджету

Податковий кредит, грн				
1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал
139632,00	89632,00	108472,00	114428,00	108236,00
Податкове зобов'язання, грн				
116600,00	147200,00	179300,00	189200,00	206900,00
Сума ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету, грн				
-23032,00	34536,00	70828,00	74772,00	98664,00

Додаток 5

Суми ПДВ, що підлягають сплаті у кварталі, наступному за розрахунковий, грн

Податковий кредит за останній місяць:				
1 кварталу	2 кварталу	3 кварталу	4 кварталу	5 кварталу
33108,00	29342,00	35784,00	38762,00	35666,00
Податкове зобов'язання за останній місяць:				
1 кварталу	2 кварталу	3 кварталу	4 кварталу	5 кварталу
38350,00	48100,00	59200,00	64150,00	69100,00
Сума ПДВ, що нарахована і не сплачена у попередньому кварталі				
0,00	18758,00	23416,00	25388,00	33434,00

Додаток 6

Грошовий потік з ПДВ

Грошовий притік з ПДВ у складі виручки від реалізації продукції, грн				
1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал
116600,00	147200,00	179300,00	189200,00	206900,00
Грошовий відплив по ПДВ до бюджету, грн				
	15778,00	66170,00	72800,00	90618,00
Грошовий відплив по ПДВ у складі вартості сировини, грн				
89632,00	89632,00	108472,00	114428,00	108236,00
Грошовий відплив по ПДВ у складі вартості устаткування, грн				
50000,00				
Грошовий потік з ПДВ, грн				
-23032,00	41790,00	4658,00	1972,00	8046,00

16.2. Податки як державний інвестиційний ресурс проекту

З точки зору проектного менеджменту, в таких умовах має передбачатися певна взаємоузгодженість дій усіх учасників інвестиційного процесу, якщо вони хочуть отримати кінцевий позитивний результат. Тому логічною була б пропозиція проводити більш гнучку політику держави, але по відношенню не до підприємств, а до проектів: визначитись з внеском її інвестиційного ресурсу, зафіксувати його і потім, відіграючи роль чи то інвестора, чи кредитора, отримувати за це певну плату – податки і прибуток.

На жаль, у державній господарській практиці все ще не знайшла достатньої підтримки методологія проектного управління, згідно з якою інвестування має бути виключно цільовим, визначеним в часі, соціально та економічно аргументованим, ресурсо забезпеченим. Замість того маємо грандіозні національні та державні програми, які насправді не мають джерел фінансування та визначеного ефекту в часі.

Схожий підхід маємо і до фіскальної політики, коли фактором, який визначає розмір податків або надання тої чи іншої податкової пільги, є і нагальні потреби бюджету, і форма власності, і частка вкладу іноземного засновника, і галузь, і підпорядкованість, і статус юридичної особи, і кількість та фізичний стан працівників, і, нарешті, продукція, що випускається – будь-що, але не визнання економічної доцільності та корисності певної діяльності – проекту.

Форма інвестованого капіталу визначає розподіл учасників за їх ролями в інвестиційному проекті. Виділимо деяких з них, які є ключовими, з огляду на кінцевий успіх (неуспіх) проекту:

- підприємство-ініціатор або об'єкт проекту;
- персонал підприємства;
- контрагенти – постачальники та субпідрядники;
- інвестор;
- держава.

Зважаючи на те, що інвестиційний проект має певну, обумовлену об'єктивними умовами ефективність, постає питання про її

раціональний розподіл між учасниками. Кожен з учасників проекту вступає до нього, розраховуючи на отримання певної користі для себе, з природним прагненням максимізувати останній. Але особливість цивілізованого ринку полягає в необхідності для кожного з учасників йти на певні інвестиції з метою все-таки реалізувати прибутковий проект.

За фіксованих умов податкового середовища сформований інвестиційний проект у випадку його реалізації створює додану вартість – ДВ, до складу якої входять: чистий прибуток підприємства – ЧП, плата інвесторові за залучені кошти – І, заробітна плата зайнятого персоналу – ЗП і податки – П, на які претендує держава.

При цьому проект характеризується певною сукупністю показників ефективності серед яких:

- період окупності;
- чиста теперішня вартість (NPV);
- внутрішня ставка прибутковості (IRR);
- прибутковість вкладеного капіталу тощо.

Звичною ситуацією для вітчизняних ініціаторів проекту – підприємств та підприємців є нестача фінансових ресурсів. Відповідно відбувається пошук їх на внутрішньому та зовнішньому ринках. І коли зіставляються показники ефективності проекту з вимогами потенційних інвесторів, часто проект відхиляється. Відхиляється проект – втрачається додана вартість ДВ зі всіма її складовими. Втрачаються і податки, на які претендувала держава.

Логічним видається запровадження у аналітичну практику «податкового інвестиційного ресурсу» ПІР – капіталу з від'ємною вартістю. Додавання його до сукупності ресурсів, на які витрачаються фінансові кошти в межах інвестиційного проекту, призводить до зменшення потреби в інвестиційних коштах. Це, відповідно, може призвести то того, що показники ефективності проекту, з огляду на які приймається рішення про участь у ньому стороннього фінансового інвестора, задовольнять його. У результаті всі отримають певну частку доданої вартості.

При цьому, очевидно:

$$П\ нов. < П$$

$$ПІР = П – П\ нов.$$

Таким чином, маємо формулу для розрахунку ефективності проекту для держави:

$$Е = П\ нов./ ПІР.$$

З першого погляду, держава втрачає, але лише у випадку, коли проект реалізувався б і без зміни умов участі в ньому держави. Практично більшість проектів відхиляють.

Держава могла б поступитися частиною податкових надходжень або інвестувати їх у проект, погодивши з інвестором прийнятну для нього ефективність.

Ключові слова і терміни

Купівля технологічної лінії, виробництво продукції, реалізація продукції, ПДВ, витрати на оплату праці, грошовий потік, амортизація, прибуток від операційної діяльності, чистий дохід, чистий приплив від операційної діяльності, дисконтований грошовий потік, акумульований грошовий потік, дисконтований акумульований грошовий потік, податки.

Питання для самоконтролю знань

1. Моделювання податкових потоків проекту.
2. Фінансування проекту.
3. Нарахування амортизації.
4. Фінансовий аналіз інвестиційного проекту.
5. Основні показники ефективності.
6. Податки як державний інвестиційний ресурс проекту.
7. Форма інвестованого капіталу.
8. Період окупності.
9. Чиста теперішня вартість.
10. Внутрішня ставка прибутковості.
11. Прибутковість вкладеного капіталу.

Список використаних джерел

1. Кольцова И. В. Практика финансовой диагностики и оценки проектов / И. В. Кольцова, Д. А. Рябых. – ООО «Альт-Инвест», Williams, 2007. – 416 с.

2. Савчук В. П. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – Companion Group, 2008. – 884 с.

3. Ноздріна Л. В. Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 432 с.

4. Попов Ю. И. Управление проектами / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

5. Разумов В. А. Проектный менеджмент / В.А. Разумов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

6. Рожков В. Н. Проектный менеджмент/ В. Н. Рожков. – М.: Форум, 2012. – 336 с.

7. Романова М. В. Управление проектами / М. В. Романова. – Москва : Форум, 2009. – 256 с.

РОЗДІЛ 5
МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ПРОЕКТУ

ТЕМА 17
КОНТРОЛЬ ЧАСУ І РЕСУРСІВ ЯК ФАКТОРІВ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

17.1. Комплексний контроль проекту

Щодо контролю проекту, потрібно пам'ятати про три обставини:

– складання повного плану проекту – це перша фаза циклу контролю. Контроль проекту використовує базовий план як перелік необхідних умов і заходів, що підлягають моніторингу. Тому вся подальша оцінка проекту і роботи менеджерів залежить від того, як був складений план проекту;

– ефективний контроль проекту дорогий. щоб оправдати ці витрати, вигоди від контролю проекту повинні бути ще більш значними;

– у міру просування проекту ступінь впливу менеджера на проект зменшується, водночас як витрати на зміни і ліквідацію відхилень зростають.

У кожнім розділі управління проектом існують свої сфери контролю. Наведемо деякі з них, що стосуються фінансових питань.

Загальне управління проектом	
Документи планування	Схема і список робіт Список учасників проекту Контракти
Документи контролю	Звіти Запити про зміни
Управління часом	
Документи планування	Мережевий графік Календарний графік Графік ключових дат Горизонт, що відсувається
Документи контролю	Поточний звіт за графіком Відкоригований графік Звіт про тенденції розвитку проекту

Управління витратами	
Документи планування	Бюджети робіт Бюджети відділів
Документи контролю	Звіти про витрати і грошові потоки Відкориговані бюджети Звіт про зароблену вартість
Управління ресурсами	
Документи планування	Потреба в ресурсах Наявність ресурсів Графік постачань Бюджет постачань Гістограма трудових ресурсів
Документи контролю	Відкориговані графік і бюджет постачань Відкоригована гістограма трудових ресурсів
Управління рухом документів і інформацією	
Документи планування	Лінії комунікації Список контрольованих документів Графік зустрічей і порядок денний
Документи контролю	Передачі документів Час зустрічей
Управління якістю	
Документи планування	План якості План контролю якості Специфікації
Документи контролю	Звіти про перевірки Запити про зміни Креслення Інструкції Прийняття комісією
Технічна підтримка	
Документи планування	Вимоги клієнта Специфікації Архітектурні норми Будівельна документація
Документи контролю	Контроль структури робіт Поточні креслення Прийняття комісією
Управління людськими ресурсами	
Документи планування	Структура організації Матриця відповідальності Опис професій

	Робочі процедури
Документи контролю	Звіт про проектну групу і її діяльність
Контроль охорони навколишнього середовища	
Документи планування	Вимоги до охорони навколишнього середовища
Документи контролю	Звіт про охорону навколишнього середовища

17.2. Моніторинг і контроль графіка проекту

Процес моніторингу визначає *поточне положення проекту щодо плану*. Графік (діаграма) Гантта є зручним інструментом управління, який може використовуватися не тільки для планування, але і для контролю проекту шляхом накладення фактичного графіка робіт на запланований (рис. 17.1). Інформація про хід робіт може бути представлена тривалістю, що залишилася, або відсотком їхнього виконання (табл. 17.1). Фактичне виконання робіт може відслідковуватися шляхом видалення виконаної частини операцій із запланованого графіка.

Потім необхідно проаналізувати стан робіт на поточну дату:

– операція 010 цілком виконана;

– операція 020 повинна бути виконана на 50 %, але фактично виконана на 75 %, що показано випередженням поточної дати на один день;

– операція 030 за планом повинна бути виконана на 50 %, що і досягнуто;

– операція 040 повинна бути виконана на 40 %, але фактично виконана тільки на 20 %, тут необхідне вжиття особливих заходів.

Складові процесу контролю такі:

Збір даних – необхідний етап для успішного контролю проекту. Цей процес є початком інформаційного циклу, таким чином, точність таких розрахунків залежить від якості зібраних даних, їхньої кількості і витрат на їхнє одержання. Графік робіт може використовуватися як готовий формат для збору даних.

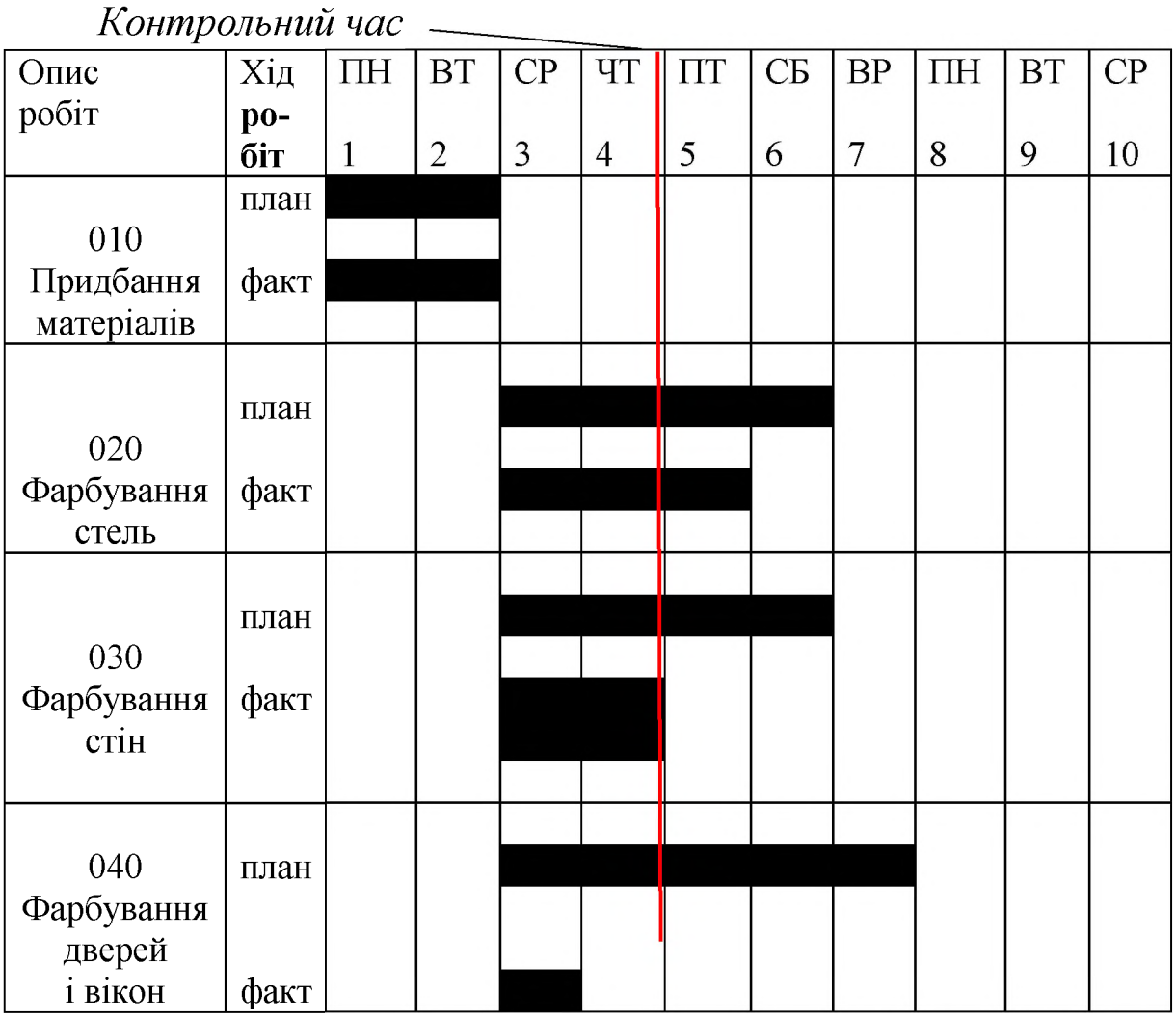


Рис. 17.1. Приклад графіка Гантта

Таблиця 17.1

Приклад фіксування ходу робіт

Номер роботи	Відсоток виконання	Тривалість, що залишилася
010	100 %	0
020	75 %	1
030	50 %	2
040	20 %	4

Параметри збору даних:

– фактичні початок і кінець;

– обсяг не завершених робіт;

– відсоток виконання;

– оплата постачань;

– спожиті матеріали і послуги;

– використаний робочий час.

Відкоригований графік робіт. Запланований графік розподіляє роботи з початку, а відкоректований – відображає поточний стан і показує, де повинен бути посилений контроль.

Схема «горизонту, що відсувається». Також використовується для складання графіка робіт, особливо для планування операцій, що повинні бути довершені в наступні 2–3 тижні.

Контроль змін розглядає вплив будь-яких змін на графік робіт. При здійсненні змін виникає необхідність визначення часу і ресурсів, необхідних для приведення графіка майбутніх робіт відповідно до цілей проекту.

Оцінка і прогноз дають можливість оцінити вплив на проект усіх внесених змін і попереджають про виникаючі проблеми.

Одна з основних функцій менеджменту – це прийняття рішення. Звичайний процес прийняття рішень складається з таких етапів:

1. Визначити мету проекту.
2. Визначити проблеми.
3. Зібрати інформацію.
4. Визначити альтернативи.
5. Оцінити і вибрати шлях дій.
6. Реалізувати обрані дії.

Ревізія і корекція – це завершальна стадія контрольного циклу, приведення усіх документів відповідно до поточного стану проекту.

Експедитор проекту – один з основних осіб контрольного циклу. Його завдання полягає у тому, щоб стежити за дотриманням інструкцій. Він повинен з'ясувати:

– чи одержав адресат інструкцію з усіма доповненнями (креслення, специфікації, плани);

– чи отримані необхідні матеріали;

– чи початі роботи;

– чи володіє персонал необхідною кваліфікацією;

– чи відповідає поточний стан проекту плану?

Аудит проекту – це офіційна перевірка задекларованої системи управління проектом. Він не обмежується перевіркою тільки бухгалтерської звітності. Він може застосовуватися до будь-якого аспекту проекту. Аудит системи контролю і планування проекту може перевіряти такі розділи:

– проектні процедури;

– рівень кваліфікації персоналу;

– документацію;

– виконання контрольного циклу.

У процесі контролю існують такі шляхи підвищення ефективності проекту:

– усвідомлення небезпеки затримки проекту;

– зміни стратегії управління;

– будь-яку зміну плану варто обговорювати з відповідальним за дану роботу з метою довідатися, чи можливі зміни;

– як можна рідше вводити нових людей у проектну групу у процесі реалізації проекту, тому що багато часу буде витрачатися на пояснення;

– персонал повинен усвідомити важливість збору інформації і її руху;

– контроль повинен бути інструментом досягнення цілей, а не зброєю нападу на персонал;

– усі учасники проекту повинні бути гнучкими;

– тільки менеджер проекту може встановлювати пріоритети і розрізняти невідкладне і важливе;

– необхідно прагнути до стабільної зайнятості працівників;

– відповідальність повинна відповідати повноваженням.

17.3. Контроль руху ресурсів

Під час аналізу забезпеченості ресурсами може бути виявлений недолік або надлишок.

Розглянемо випадок *недоліку ресурсів* і варіанти вирішення проблеми:

– можна ввести понаднормові, якщо необхідно збільшити кількість людино-годин без наймання додаткової робочої сили. У цьому випадку продуктивність, як правило, знижується;

– можна ввести додаткові робочі зміни. Це збільшить інтенсивність використання машин і устаткування, а також кількість людино-годин;

– можна підвищити продуктивність праці через навчання і підготовку персоналу, особливо, якщо це супроводжуються автоматизацією;

– можна впровадити відрядну оплату: це сприяє скороченню робочого часу;

– можна спеціалізувати операції. Крива зростання продуктивності показує відповідний ефект: з багаторазовим повторенням будь-якої роботи час її виконання скорочується;

– можна запросити субпідрядників. З їхнім залученням час робіт скорочується, але витрати зростають.

Надлишок ресурсів теж може бути проблемою, тому що зарплату робітникам продовжують платити навіть, якщо вони не працюють. Великі витрати можна зменшити шляхом:

– переміщення незайнятих ресурсів на критичні операції;

– переміщення незайнятих ресурсів на роботи з інших проектів;

– здачі ресурсів у найм чи оренду іншій фірмі;

– переміщення ресурсів на виробництво компонентів, що будуть потрібні в майбутньому;

– перепідготовки працівників;

– звільнення надлишку робочої сили.

Моделювання «*що якщо*» дає можливість, змінюючи окремі параметри, визначити їхній вплив на проект. Цей метод може застосовуватися у таких ситуаціях:

– при складанні графіка робіт з обмеженнями за часом і ресурсами;

– при зміні календаря робіт;

– при збільшенні обсягу і номенклатури ресурсів;

– для моделювання співвідношення часу і витрат;

– для коригування тривалості робіт;

– при розподілі робіт на частини;

– для оцінки доцільності залучення субпідрядників.

Вирівнювання потреб у ресурсах – це процес переміщення термінів робіт з метою зменшення різниці між необхідною і фактичною наявністю ресурсів. Для початку варто вибрати ресурси, які:

– найбільш дефіцитні;

– найбільше використовуються у проекті;

– найменш гнучкі в застосуванні;

– найдорожчі.

Із зони найбільшого дефіциту ресурсів варто видаляти роботи шляхом зміни логіки мережевого графіка або зрушення некритичних робіт у межах їхніх резервів часу.

Якщо дефіцитні ресурси неможливо збільшити, то робота повинна бути відкладена до моменту появи достатніх ресурсів. Якщо відкладається критична робота, то це затримує закінчення проекту.

Умови обмеженого часу. Цей тип згладжування ресурсів застосовується, якщо дата закінчення проекту не може бути відкладена. Така ситуація виникає з таких причин:

– проект містить значні штрафи за затримку;

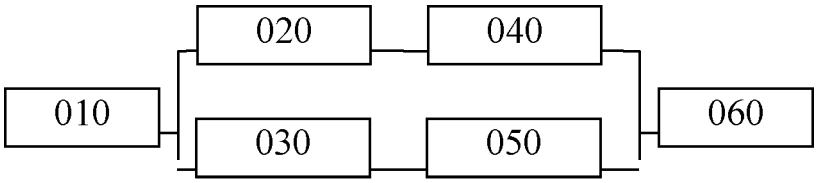
– цей проект є частиною іншого з обмеженими датами;

– проект пристосовується до будь-якої події.

Приклад:

Номер роботи	Початок	Закінчення	Потреба в ресурсах
010	1	2	2
020	3	4	2
030	3	4	6
040	5	6	3
050	7	10	1
060	11	11	2

Мережева модель:



Діаграма (календарний графік)

Дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№ робіт											
	2	2									
010											
			2	2							
020											
			6	6							
030											
					3	3					
040											
							1	1	1	1	

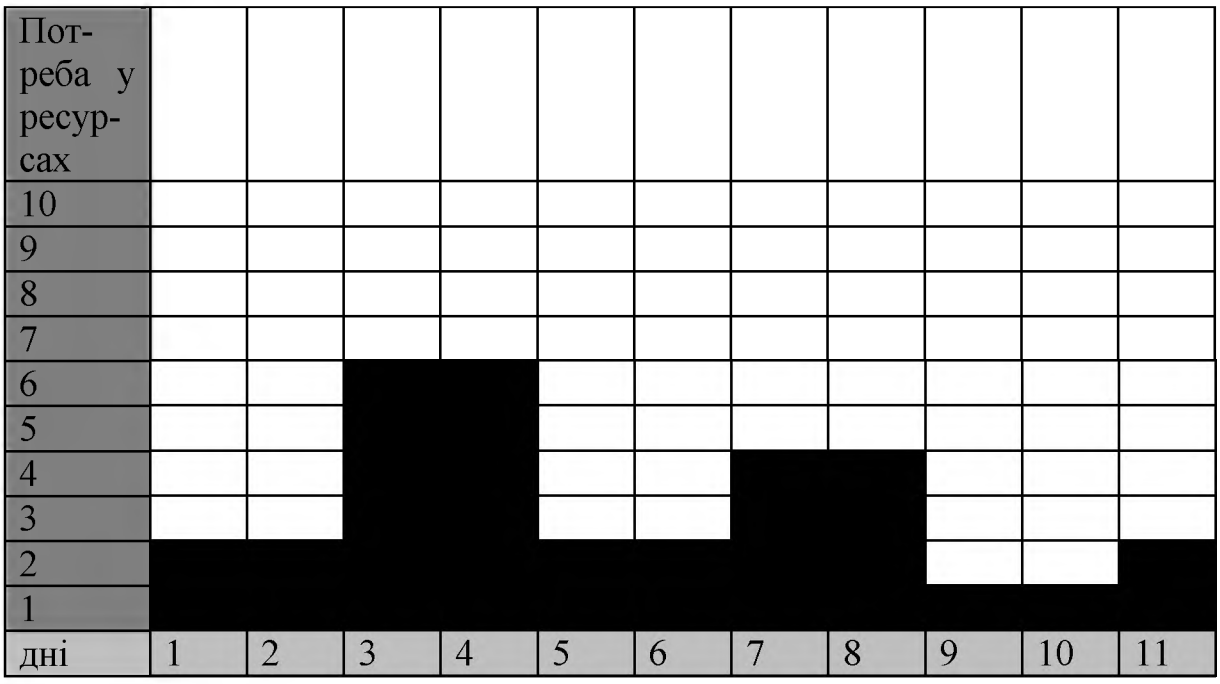
050											
											2
060											
Потреба у ресурсах	2	2	8	3	3	1	1	1	1	1	2

Графік потреби в ресурсах

Потреба у ресурсах											
10											
9											
8											
7											
6											
5											
4											
3											
2											
1											
дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Після вирівнювання потреб у ресурсах одержимо

Дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№ робіт											
	2	2									
010											
					2	2					
020											
			6	6							
030											
							3	3			
040											
							1	1	1	1	
050											
											2
060											
Потреба у ресурсах	2	2	8	3	3	1	1	1	1	1	2



У випадку, якщо деякі роботи були відкладені, виникає необхідність скласти новий базовий план проекту. Перегляду підлягають документи:

– графік робіт;

– бюджет;

– план грошових потоків;

– криві витрат;

– план використання робочої сили;

– план забезпечення матеріалами.

Ресурси мультипроекту. Якщо фірма одночасно здійснює багато проектів з використанням єдиної групи ресурсів, то всі проекти бажано об'єднати в один мультипроект. Це дасть можливість порівнювати загальні потреби всіх проектів із усіма наявними ресурсами фірми.

Моніторинг і контроль проекту. Графік робіт і гістограма ресурсів можуть мінятися після кожного звітного періоду. Новий графік робіт і гістограма ресурсів є планом для наступного звітного періоду.

Ключові слова і терміни

Контроль проекту, моніторинг проекту, поточне положення проекту щодо плану, графік Гантта, збір даних, контроль змін, оцінка проекту, прогноз, ревізія, корекція, експедитор проекту, аудит проекту, моделювання «що якщо», вирівнювання потреб у ресурсах, умови обмеженого часу, ресурси мультипроекту.

Питання для самоконтролю знань

1. Комплексний контроль проекту.
2. Параметри збору даних.
3. Відкоригований графік робіт.
4. Схема «горизонту, що відсувається».
5. Шляхи підвищення ефективності проекту.
6. Контроль руху ресурсів.
7. Моніторинг і контроль проекту.

Список використаних джерел

1. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Омега-Л, 2009. – 960 с.

ТЕМА 18
ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ПРОЕКТУ

18.1. Моніторинг і контроль грошових потоків

Звіт про грошові потоки у табличному вигляді є одним з базових документів для контролю проекту. Він складається один раз на місяць (табл. 18.1). Цей звіт базується на інформації типових фінансових звітів.

Таблиця 18.1

Звіт про грошові потоки

Складові грошових потоків	Січень	Лютий	Березень
Залишок на початок місяця Дохід	5 000 10 000	10 100 15 000	6 700 16 000
Усього	15 000	25 100	22 700
Витрати: – накладні – матеріали – зарплата – % за позиками	 300 3 000 1 600 0	 300 3 200 900 14 000	 300 1 800 500 0
Усього витрат	4 900	18 400	2 600
Залишок на кінець місяця	10 100	6 700	20 100

Звіт про грошові потоки цікавий для менеджера проекту не стільки через суми, відображені у ньому, скільки через час їхнього прояву. При цьому витрати чи доходи від робіт проекту можуть не збігатися із часом їхнього здійснення.

Існують такі типові відхилення грошових потоків у часі:

- часткова оплата під час розміщення замовлення;
- поетапна оплата;
- оплата за придбання товару;
- щомісячні (періодичні) платежі як зарплата, оренда, податки;
- платежі з придбання матеріалів і устаткування з відстрочкою на 1–3 місяця і більше.

Активи фірми не відображаюсь у звіті про грошові потоки, якщо вони не брали участь у здійсненні проекту.

Звіт про грошові потоки показує також рух коштів, пов'язаний зі збереженням і відпуском матеріалів. Причому процес складування зменшує виторг від продажів, а відпуск зі складу – збільшує його.

Звіт про грошові потоки є одним з найбільш використовуваних за кордоном методів і практично не застосовується у нашій країні.

Деякі вигоди використання звіту:

– менеджер одержує повну інформацію про рух усіх грошей;

– надає повну інформацію клієнту;

– зменшує обсяг необхідних документів;

– інформація, отримана зі звіту, може бути використана під час аналізу методом «що якщо», періоду окупності тощо;

– подає інформацію про внутрішній стан фірми.

У процесі здійснення проекту рух грошей відображається по місяцях. При цьому прийнято вважати, *що усі витрати відбуваються на початку місяця, а всі доходи надходять наприкінці місяця.* Таким чином, протягом усього місяця баланс може бути негативним, а до його завершення може стати позитивним.

На рис. 18.1 зображена крива фактичних грошових потоків проекту, на якій:

– проміжок між кривою чистих грошових потоків і віссю X показує довгострокові фінансові заборгованості;

– проміжок між кривою чистих грошових потоків і максимальним грошовим потоком показує короткочасну заборгованість, що буде погашена до кінця місяця – найближчим часом;

– проект стає окупним, коли обидві кривих збігаються з віссю X.

Іншим методом моделювання грошових потоків для контролю є складання *S-кривої*, що є сполучною ланкою між мережевою моделлю і бюджетом проекту. S-крива являє собою кумулятивну криву витрат, зображену у першому квадраті.

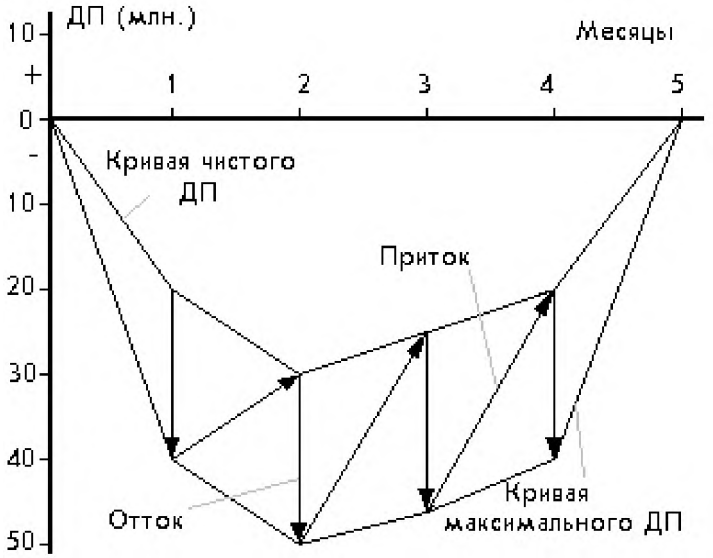


Рис. 18.1. Крива оперативних грошових потоків

Етапи побудови S-кривої:

– скласти схему ранніх і пізніх початків робіт проекту;

– розписати вартість робіт по днях;

– скласти вартості робіт кожного дня й одержати загальну вартість на день;

– прорахувати накопичувальну вартість робіт шляхом додавання щоденних вартостей;

– за накопичувальною вартістю побудувати S-криву.

Якщо на одному графіку сполучити S-криву раннього початку робіт проекту і S-криву пізнього початку робіт проекту, то одержимо «бананоподібну» криву (рис.18.3). Ця крива показує можливі діапазони розходження у часових проміжках руху грошей.

Коли менеджер одержує вартісну модель ходу проекту, він може зіштовхнутися з тенденцією кінцевої негативної результативності проекту. У цьому випадку існують такі шляхи вирішення:

- продовжити терміни платежів за заборгованістю;
- прискорити дохідні надходження від дебіторів;
- якщо негативні грошові потоки викликані оплатою за матеріали, перекласти їхню закупівлю на клієнта;
- маневрувати термінами робіт.

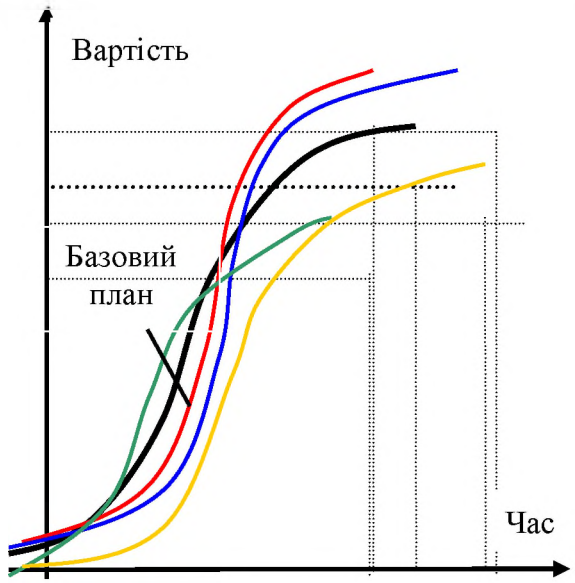


Рис. 18.2. S-крива

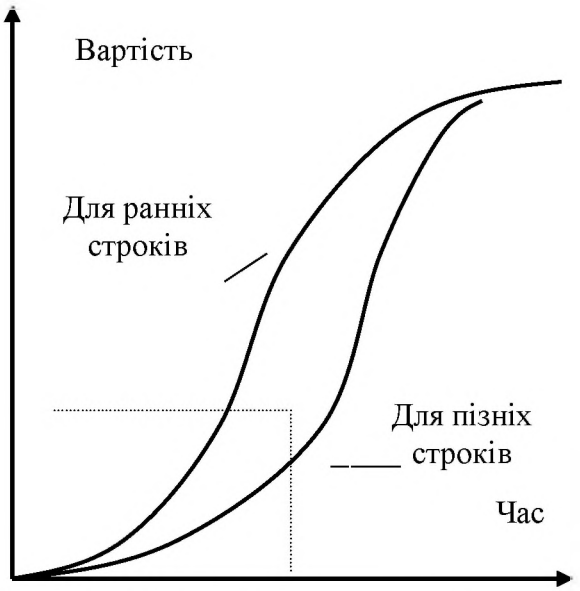


Рис. 18.3. «Бананоподібна» крива

Утримання можуть бути визначені як зворотні платежі деяких сум з доходів проекту, наприклад, для забезпечення кваліфікованою робочою силою. Нормальною сумою утримання прийнято вважати 10 % від 5 % прибутку проекту. Клієнт повинен бути переконаний, що ці суми йдуть на призначені цілі.

18.2. Контроль зароблені вартості

Цей метод (Earned Value) дозволяє періодично (наприклад, щотижня) порівнювати поточне здійснення проекту з базисним планом проекту і перераховувати планові витрати на фактично виконаний обсяг робіт проекту.

Розглянемо застосовувану термінологію і приклад: за перший тиждень проекту потрібно було виконати 80 % обсягу робіт, планова вартість яких становила всього 800 од. Фактично було виконано 70 % робіт і витрачено 680 од. Бюджет проекту в цілому становить 2400 од., а строк здійснення 4 тижні.

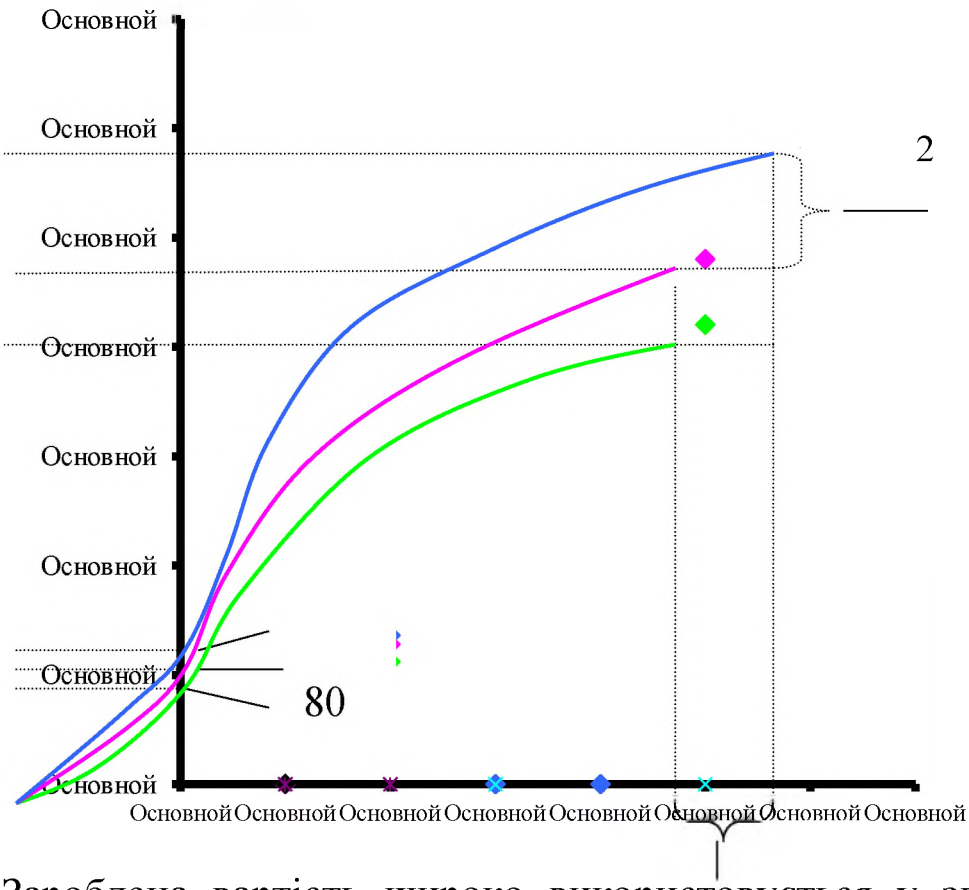
– *Теперішній час (Ч)* – кінець тижня Планові бюджетні показники: – *Бюджетна вартість запланованих робіт* до моменту *Ч*	1 800

– *Плановий відсоток виконання цих робіт* на момент *Ч*	80 800 × 0,8 = 640
– *Плановий бюджет на виконану частину робіт*	2400 – 640 = 1760
– *Плановий бюджет, що залишився (* без прибутку)	3
– *Плановий час, що залишився, тижнів*	
Фактичні показники:	
– *Фактична вартість виконаних робіт* до моменту *Ч*	680 70
– *Фактичний відсоток виконання робіт*	
– *Бюджетна вартість виконаних робіт – зароблена вартість*	560 2400 – 560 = 1840
– *Бюджет, що мав би залишитися*	2400 – 680 = 1720
– *Залишковий бюджет* – фактичний бюджет, що залишився	
Параметри відхилень:	680 / 560 = *1,214*
– *Інтенсивність виконання бюджету.*	2400 × 1,214 = 2913,6
– *Прогнозна вартість проекту*	
– *Прогнозне абсолютне відхилення вартості проекту*	513,6 21,4
– *Прогнозне відносне відхилення вартості, %*	560 / 640 = *0,875*
– *Інтенсивність виконання робіт*	2100
– *Прогнозне виконання робіт за 4 тижні*	4 / 0,875 = 4,6
– *Прогнозна тривалість проекту, тиж.*	
– *Прогнозне абсолютне відхилення тривалості проекту, дн.*	5 роб.дн. х 0,6 = 3 3 / 20 = 15
– *Прогнозне відносне відхилення тривалості, %*	2913,6 – 680 = 2233,6
– *Прогнозна вартість робіт, що залишилися*	
– *Прогнозна тривалість робіт, що залишилися, тиж.*	3,6
– *Прогнозне відхилення вартості робіт, що залишилися*	2233,6 – 1840 = 393,6

Поріг коливань (далі – ПК) – одна з найбільш дискусійних проблем під час прийняття рішень. Однак у більшості проектів приймають поріг у 5 %.

Використання методу заробленої вартості має безліч переваг, що полегшують прийняття рішень. Метод дозволяє:

- приймати рішення, що базуються на чіткій інформації, у міру її накопичення;
- дозволяє вести спостереження як за окремими частинами проекту, так і за проектом у цілому.



Зароблена вартість широко використовується у звітності, оскільки вона дає можливість зображувати всі зміни графічно, надає можливість сполучати роботи з відповідальністю щодо них, може використовуватися управління з відхилень, дозволяє вивчити тенденції розвитку проекту.

Ключові слова і терміни

Моніторинг, контроль, поріг коливань, крива фактичних та оперативних грошових потоків.

Питання для самоконтролю знань

1. Моніторинг і контроль грошових потоків.
2. Звіт про грошові кошти.
3. Крива фактичних грошових потоків проекту.
4. Крива оперативних грошових потоків.
5. Контроль вартості проектів і програм.
6. Переваги вартісного методу.

Список використаних джерел

1. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 192 с.

2. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент/ С. І. Ткаленко, Л. П. Петрашко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 412 с.

3. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 495 с.

4. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании/ В. Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2011. – 395 с.

5. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-бизнес, 2009. – 480 с.

6. Чумаченко І. В. Управління проектами: процеси планування проектних дій / І. В. Чумаченко, В. В. Морозова, Н. В. Доценко. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.

7. Ярошенко Ф. О. Управління державними фінансами на інноваційних засадах/ Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – Київ: Міністерство фінансів України, УДУФМТ, 2010. – 492 с.

РОЗДІЛ 6
ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ

ТЕМА 19
КОМПЛЕКСНІ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

19.1. Програмно-цільове планування

Програмно-цільовий метод планування реалізується через цільові комплексні програми. Цільова комплексна програма (далі – ЦКП) – це документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей. Цілі, на які має бути спрямована ЦКП, обумовлені соціально-економічною політикою держави.

Класифікація ЦКП здійснюється за рівнем, складом, сферою впливу та реалізації; за характером і специфікою проблем і цілей; за термінами виконання.

За рівнем, складом, сферою впливу та реалізації виділяють такі програми: міждержавні, державні, міжгалузеві, галузеві, міжрегіональні, регіональні, локальні.

За характером і специфікою проблем і цілей розрізняють програми:

– соціально-економічні, спрямовані на вирішення проблем розвитку й удосконалення способу життя, підвищення матеріального й культурного рівня населення, поліпшення виробничих і соціальних умов праці та відпочинку, зростання масштабів та ефективності функціонування суспільного сектору тощо;

– виробничі, орієнтовані на збільшення виробництва певних видів продукції (робіт, послуг), розвиток прогресивних виробництв, підвищення якісних характеристик продукції, зростання ефективності використання ресурсів;

– науково-технічні, націлені на розвиток наукових досліджень, вирішення проблем розробки та впровадження в практику новітньої техніки і технології;

– екологічні, спрямовані на ресурсозбереження, здійснення природоохоронних і природоперетворювальних проектів;

– інституціональні, орієнтовані на вдосконалення організації управління господарськими системами, трансформацію відносин власності;

– регіональні, націлені на господарське освоєння нових районів, перетворення структури економіки сформованих соціально-економічних комплексів регіонів.

За термінами виконання програми поділяють на: довгострокові (розраховані на період 5–10 років), середньострокові (1–5 років) і короткострокові (до 1 року). Ця класифікація зумовлена характером цілей, на досягнення яких спрямовано програму. Довгострокові програми спрямовано на досягнення стратегічних цілей. Як правило, досягнення стратегічної цілі – це тривалий процес, пов'язаний із суттєвими структурними зрушеннями в економіці, які через інерційність економіки не можна здійснити швидко. Середньострокові програми вирішують тактичні завдання. Короткострокові програми спрямовані на вирішення поточних проблем (оперативних цілей).

Програмування як спосіб вирішення економічних проблем застосовується у різних ланках організаційної структури економіки. Найважливіші програми, спрямовані на розв'язання загальнодержавних і загальносуспільних проблем, які формуються, виходячи зі стратегічних цілей держави, здобувають статус національних програм. В Україні національні ЦКП розробляються і реалізуються згідно з постановами Верховної Ради, указами президента, розпорядженнями Кабінету Міністрів.

Розробка та реалізація ЦКП потребують виконання певної сукупності робіт (заходів), пов'язаних з техніко-економічним обґрунтуванням, плануванням, виробництвом, фінансуванням тощо. Сукупність заходів, передбачених програмою, для зручності розгляду можна згрупувати у два блоки: основна діяльність та її забезпечення.

До основної діяльності належать: передінвестиційні дослідження, планування, розробка проектно-кошторисної документації, укладання контрактів, капітальний ремонт, будівельно-монтажні роботи, технічне переозброєння, реконструкція, виробництво, надання послуг, уведення в експлуатацію об'єктів тощо.

Діяльність із забезпечення включає організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, маркетингове, інформаційне забезпечення.

Кожна ЦКП, незалежно від її складності, обсягів фінансування та масштабів робіт, перебуває в різних станах: від стану, коли програми ще немає, до стану, коли програми вже немає. Проміжок часу від моменту виникнення програми до моменту її ліквідації має назву життєвого циклу ЦКП. Згідно з існуючою практикою стани, через які проходить ЦКП, називають етапами (фазами, стадіями) ЦКП. У свою чергу, кожен етап може підрозділятися на підетапи (підфази, підстадії).

Відповідно до системного підходу й основних принципів програмно-цільового планування (цільова спрямованість на досягнення кінцевих результатів, комплексність, альтернативність, керованість) передування етапів розробки та реалізації ЦКП здійснюється за такою схемою.

1. Відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню.

2. Формування та видача вихідного завдання на розробку програми.

3. Розробка проекту програми.

4. Затвердження програми.

5. Реалізація програми.

6. Звіт про виконання програми.

Розглянемо сутність, завдання і перелік необхідних видів робіт та обґрунтувань кожного етапу розробки і реалізації цільових комплексних програм (рис. 19.1).



Рис. 19.1. Етапи розробки та реалізації ЦКП

1. Відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню

У зв'язку з тим, що ЦКП державного рівня потребують, як правило, великих обсягів фінансових і матеріальних ресурсів і навіть (у деяких випадках) створення спеціальних органів управління, формування національних програм доцільно здійснювати тільки в разі, по-перше, великої народногосподарської значущості та, по-друге, неможливості комплексного вирішення проблем за

допомогою традиційних методів планування та регулювання. Отже, основними принципами формування переліку проблем, для вирішення яких необхідне розроблення відповідних програм, є: оцінка суспільних потреб у вирішенні іншої чи тієї проблеми; облік і аналіз негативних і позитивних зовнішніх ефектів, які можуть виникнути в результаті вирішення існуючих проблем; порівнювання витрат на розв'язання проблем із ресурсними можливостями.

Процедура відбору проблем, що підлягають програмному розв'язанню, пов'язана з пріоритетами соціально-економічної політики держави. Проголошення державних пріоритетів здійснюється на підставі політичних рішень, які мають відповідати принципам економічної ефективності та соціальної справедливості.

2. Формування вихідного завдання на розробку програми

Роботу з формування вихідного завдання на розробку ЦКП здійснює замовник. Вихідне завдання має складатися з таких основних блоків:

– розгорнуте формулювання основної цілі, підцілей та завдань програми;

– орієнтовний перелік центральних та місцевих державних органів, які братимуть участь у реалізації програми;

– обсяг витрат на розробку та реалізацію програми із зазначенням основних джерел фінансування;

– інші вказівки щодо організації розробки та реалізації програми.

Характер і специфіка народногосподарських проблем, а також рівень компетенції державних органів зумовлюють необхідність визначення статусу учасників програмно-цільового планування. Учасниками формування та реалізації ЦКП є: державний орган – замовник ЦКП; головний розробник ЦКП; державні органи – виконавці ЦКП; підприємства – виконавці заходів ЦКП.

Державний орган – замовник ЦКП (орган законодавчої, виконавчої, представницької влади) впливає на всі етапи життєвого циклу програми: визначає проблеми, способи їхнього вирішення й цілі програми; формує вихідне завдання на розробку програми; визначає головного розробника програми; затверджує програму та

забезпечує контроль її виконання. У разі, коли вирішення проблеми потребує високого рівня компетенції учасника програмно-цільового управління створюють орган управління програмою, якому передають повноваження державного замовника ЦКП.

Головний розробник ЦКП – організація, основними функціями якої є: розробка проекту програми, координація дій виконавців програми, контроль виконання й коригування заходів ЦКП. Функції головного розробника може виконувати орган управління програмою, якщо такий створено. Головним розробником може бути й колектив фахівців з державних службовців високого рангу, науковців, провідних спеціалістів у галузі виробництва, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій тощо.

Державний орган – виконавець ЦКП (орган державної виконавчої влади) несе відповідальність за виконання певних заходів ЦКП. Найважливішою функцією цього учасника програмно-цільового управління є укладання державних контрактів з підприємствами – виконавцями завдань програми.

Підприємство – виконавець ЦКП – це підприємство (установа, організація), що забезпечує виконання конкретних завдань програми (державних замовлень) через виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг).

3. Розробка проекту програми

Роботу з розробки проекту ЦКП очолює й координує орган управління програмою. Проект програми має включати такі основні розділи: цільовий; зведений; організаційний.

У цільовому розділі наводиться постановка й опис проблеми, а також способи її вирішення.

Для чіткого визначення способів досягнення цілей і заходів програми цілі повинні відповідати трьом основним вимогам: конкретності, визначеності в часі і реальності.

Конкретність досягається встановленням кількісних і якісних орієнтирів (нормативів) – інформаційної бази для дальших організаційних рішень, планово-економічних розрахунків, оцінки результатів діяльності виконавців і контролю. Визначеність у часі передбачає формулювання спочатку основної цілі, потім – підцілей другого, третього і т. д. рівнів із зазначенням строків їхнього

досягнення. Установлення цілей, які перевищують можливості економіки, може призвести до значних збитків і подальшого загострення соціально-економічних проблем. Тому цілі, підцілі та завдання цільових комплексних програм мають бути реальними.

Конкретність, визначеність строків досягнення і реальність цілей забезпечуються за допомогою побудови дерева цілей. Процедура побудови дерева цілей може включати такий порядок дій:

1. Експертний аналіз відповідності вихідного формулювання цілі програми проблеми, яка підлягає вирішенню.

2. Виявлення часткових цілей програми та їх аналіз.

3. Оформлення даних, здобутих під час експертизи, в установленій формі (у вигляді таблиці або матриці). Кожен експерт має подати власний варіант набору часткових цілей.

4. Узгодження думок експертів на підставі аналізу запропонованих варіантів і побудова дерева цілей.

Дерево цілей є основою для визначення альтернативних засобів і методів досягнення цілей, побудови дерева рішень, формування переліку основних заходів і завдань програми. Вибір альтернативних варіантів досягнення цілей здійснюється через порівняння соціально-економічної ефективності кожного з варіантів за допомогою існуючої методики визначення ефективності з урахуванням позитивних і негативних екстерналій.

Зведений розділ програми включає: основні показники програми; перелік основних заходів програми; ресурсне забезпечення заходів програми.

Перелік основних показників програми обумовлений характером та специфікою проблем і цілей. Він може включати показники, які відображають: обсяги виробництва продукції (робіт, послуг); уведення в дію виробничих потужностей, основних фондів та об'єктів виробничого й невиробничого призначення; приріст запасів корисних копалин; характеристику структурних зрушень в економіці; зростання рівня життя населення тощо. Основні показники програми розробляються як в цілому на весь життєвий цикл програми, так і в розрізі окремих цільових рівнів.

Перелік основних заходів програми розробляється у календарному та відомчому розрізах. Програмний захід – це структурно

визначена послідовність комплексу робіт (дій), які ведуть до вирішення конкретного завдання або досягнення підцілі (цілі) програми. План заходів має висвітлювати хто, що саме та в які строки повинен зробити, щоб вирішити певне завдання. Формування завдань на здійснення робіт відомствам-виконавцям повинно ґрунтуватися на альтернативних засадах.

Реальність заходів програми значною мірою залежить від ресурсного забезпечення. Діагностика проблеми передбачає необхідність визначення ресурсних обмежень. Обмеження (неадекватність трудових, матеріальних, фінансових ресурсів; брак технологій тощо) варіюються залежно від характеру й специфіки проблеми. Для обґрунтування заходів ЦКП розробляються баланси тих ресурсів, які використовуються під час реалізації програми.

Складовою частиною програми є організаційно-економічний механізм управління процесом реалізації програми. Організаційно-економічний механізм передбачає створення спрямованої на реалізацію передбачених програмою заходів системи правових, адміністративних і економічних регуляторів. Необхідно, що рамки існуючих законів в економічній сфері можуть стати своєрідними обмеженнями щодо застосування адміністративних та економічних методів регулювання. Тому проекти національних програм повинні містити перелік пропозицій щодо зміни законодавства з питань надання податкових, кредитних, цінових, амортизаційних, митних та інших пільг з метою заохочування й стимулювання виконавців цільових комплексних програм. Основним елементом організаційно-економічного механізму реалізації завдань програм є механізм державних замовлень. Державний контракт є основним документом, який урегульовує економічні, правові й організаційні відносини між державним замовником і виконавцем. У контрактах мають бути зазначені вимоги щодо обсягів, номенклатури та якості продукції (робіт, послуг), а також чітко визначені строки поставок продукції (виконання робіт, надання послуг) конкретним споживачам.

Етап розробки проекту ЦКП завершується передачею його замовнику для затвердження та прийняття рішення про початок реалізації програми.

4. Затвердження програми здійснює державний орган – замовник ЦКП.

5. Реалізація програми

Цей етап складається з двох основних стадій: укладання державних контрактів та виконання комплексів робіт.

Укладання державних контрактів здійснює державний орган, який несе відповідальність за виконання певних заходів, передбачених програмою. Він повинен здійснити, виходячи з державних інтересів, вибір виконавців державного замовлення способом конкурсного відбору. З метою відбору найліпшого з потенційних виконавців державного контракту кожного з них треба «оцінити» за допомогою відповідних критеріїв. Такими критеріями можуть бути, наприклад: реальні можливості претендентів виконати завдання; якісні характеристики продукції (робіт, послуг) підприємств-претендентів; обсяги ресурсів, необхідних виконавцям для досягнення певного соціально-економічного результату тощо.

На стадії виконання комплексів робіт відбувається виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) згідно із завданнями, що їх передбачено державними контрактами.

6. Звіт про виконання програми

Звіт про виконання ЦКП є складовою частиною контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей програми. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати якомога більше відповідали завданням (цілям) програми. За часом здійснення виділяють запобіжний, поточний і завершальний види контролю (рис. 19.2).

Запобіжний контроль здійснюється ще до фактичного початку робіт. Основними засобами запобіжного контролю є реалізація певних правил процедур і способу поведінки учасників програмного процесу. Його завдання полягають у тому, щоб чітко встановити цілі та функції замовників і виконавців ЦКП, забезпечити виконання завдань трудовими, матеріальними й фінансовими ресурсами.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час розробки та реалізації програми. Він базується на вимірюванні поточних результатів, одержаних після виконання певних видів робіт.

Регулярна перевірка результатів роботи, оперативне вирішення проблем, що виникають, прийняття рішень щодо вдосконалення діяльності уможливлюють мінімізацію відхилення фактичних результатів від запланованих. Якщо дозволити відхиленням вільно розвиватися, вони здатні спричинити серйозні труднощі в досягненні цілей.

Завершальний контроль виконує дві функції. По-перше, він надає інформацію, необхідну для планування в майбутньому з урахуванням помилок минулого. По-друге, контроль здійснюється з метою сприяння мотивації за допомогою матеріального та морального стимулювання виконавців. Звіт про виконання програми є своєрідною формою завершального контролю.

У процедурі контролю виділяють три основні підетапи: розробка нормативів і критеріїв; порівнювання з ними реальних результатів і вжиття необхідних коригуючих заходів. Розробка критеріїв і нормативів здійснюється під час розробки проекту програми. По суті, критерії та нормативи – це показники програми, за допомогою яких описуються цілі, підцілі та завдання ЦКП.



Рис. 19.2. Етапи контролю

Порівнювання нормативів і критеріїв з результатами здійснюється під час поточного контролю з метою визначення відхилень.

Аналіз існуючих в Україні ЦКП свідчить про те, що під час розробки багатьох із них було допущено серйозні прорахунки на стадіях формулювання проблем, цілей, побудови системи, контролю. Значні недоліки мали місце і в процесі забезпечення програмних заходів наявними ресурсами. Подолання вищезазначених недоліків потребує чіткого додержання всіх правил і процедур програмно-цільового методу планування, а також удосконалення діяльності державного апарату.

19.2. Програми економічного й соціального розвитку України

Державна національна програма, розроблена на основі довгострокових економічних прогнозів, охоплює найважливіші макроекономічні пропорції. Вона має інформаційно-орієнтований характер, даючи змогу підприємствам нормально функціонувати в системі народногосподарських пріоритетів у виробництві продукції, технічному розвитку, структурній перебудові господарства. Держава використовує всю систему економічних інструментів, що є в її розпорядженні (державні, що забезпечують гарантований ринок збуту й достатньо високі ціни, пільгові податки, прямі субсидії та субвенції), для того, щоб забезпечити підприємствам зростання обсягів продаж і збільшення прибутку й тим самим спонукати їх брати активну участь у реалізації установок програми.

Практично в усіх країнах з ринковою економікою здійснюється розробка державних програм. Рівень державного програмування в різних країнах не однаковий. Виходячи з досвіду розробки цільових і надзвичайних програм, у кінці 60-х років у ряді країн перейшли до загальнонаціонального середньострокового програмування, яке охопило всі найважливіші показники розвитку економіки. Першими в цій галузі стали Франція, Японія, Нідерланди, Скандинавські країни, Південна Корея. Загальне економічне середньострокове програмування отримало розвиток також у Німеччині, Австрії, Іспанії,

Фінляндії та інших країнах. У США загальнонаціональне програмування відсутнє, але широко використовуються цільові та надзвичайні програми. Різниця в ступені розвитку програмування в окремих країнах залежить від характеру й масштабів завдань, які ставить держава під час здійснення економічного та соціального розвитку.

У зарубіжжі програми розробляються спеціальними державними органами (наприклад, Комісаріатом з планування у Франції), а якщо таких немає, то міністерствами економіки та фінансів або спеціальними міжміністерськими органами. При цьому Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, як правило, розробляє проект самої програми, формує ієрархію цілей, терміни та послідовність здійснення окремих заходів, визначає відповідальних за виконання програм. Міністерство фінансів розробляє план фінансування програм. До розробки програм широко залучаються представники Центрального банку, союзів підприємців, торгово-промислових палат, профспілок; створюються різні комісії та ради експертів.

Програма економічного й соціального розвитку – це адресний документ, у якому передбачається комплекс взаємопов'язаних з ресурсами, виконавцями й термінами здійснення заходів, які належать до різних сфер діяльності (наукової, проектно-конструкторської, будівельної, виробничої та ін.). Реалізація запланованих заходів необхідна для вирішення важливих соціально-економічних і науково-технічних проблем, широкого застосування досягнень науки й техніки з метою забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах соціально-економічного розвитку країни. За рівнем значущості програми поділяють на: національні, державні (міждержавні), галузеві (міжгалузеві), регіональні цільові та комплексні, а також надзвичайні.

Програма економічного й соціального розвитку – це комплексна система цільових завдань і планованих державою ефективних шляхів і засобів досягнення поставлених цілей, термінів виконання цих завдань, їх виконавців і джерел фінансування.

Програми розвитку та структурної перебудови в народногосподарських комплексах розробляють міністерства та відомства України.

Одночасно районні та міські державні адміністрації, сільські та селищні ради розробляють програми економічного й соціального розвитку на підвідомчих їм територіях. Державна програма економічного і соціального розвитку України на довгострокову перспективу розробляється на період, який дорівнює 10–15 рокам, з коригуванням, а також продовженням її горизонту кожні п'ять років. У такій програмі визначаються можливі цілі економічного й соціального розвитку, шляхи та засоби їх досягнення, встановлюються державні пріоритети. Програми економічного й соціального розвитку України на довгострокову перспективу є базою для розробки програм на середньострокову перспективу.

Державна програма економічного й соціального розвитку України на середньострокову перспективу розробляється на період від 3 до 5 років і щороку коригується. Вона містить визначення й обґрунтування стратегічних цілей і пріоритетів соціально-економічної політики держави, напрями їх реалізації, найважливіші завдання, які мають бути вирішені на державному рівні.

У програмі економічного й соціального розвитку України на середньострокову перспективу відображають:

• оцінку економічного й соціального розвитку України за попередній період та економічну кон'юнктуру, що очікується на початок періоду, на який розробляється програма;

• концепцію економічного й соціального розвитку України на середньострокову перспективу;

• макроекономічну та соціальну політику;

• інституційні перетворення;

• інвестиційну, інноваційну, структурну, науково-технічну та аграрну політику;

• зовнішньоекономічну політику;

• регіональну економічну та екологічну політику.

Державні програми економічного й соціального розвитку України на наступний рік розробляються з визначенням у них цілей і пріоритетів відповідно до щорічних фінансових можливостей держави.

Надзвичайні програми розробляються у критичних ситуаціях, наприклад, під час стихійного лиха, в умовах кризи, масового безробіття, загрозливої інфляції. Вони, як правило, короткострокові. Під час їх здійснення вагоме місце займають засоби адміністративного регулювання.

Одночасно з проектом Державної програми уряд України подає Верховній Раді:

• підсумки економічного й соціального розвитку України за період з початку поточного року;

• прогноз економічного й соціального розвитку на наступний рік;

• проект Державного бюджету України.

У разі потреби уряд України представляє проекти законів, які передбачають заходи щодо реалізації завдань економічного й соціального розвитку України в наступному році.

У Державній програмі відображають: аналіз сучасного стану; цілі та завдання розвитку; макроекономічні показники та пропорції, яких бажано досягти; заходи, пов'язані з удосконаленням фінансово-грошової системи, банківської діяльності; основні напрями розвитку галузей економіки та її структурної перебудови; науково-технічну діяльність, соціальний розвиток, доходи населення та рівень життя, який має встановитися в результаті виконання наміченої програми; загальні риси кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків; заходи щодо поліпшення зовнішньоекономічної діяльності, реформування відносин власності відповідно до Конституції України; заходи щодо охорони навколишнього середовища; основні напрями розвитку регіонів; форми й засоби державного регулювання економіки. Потрібно зазначити, що основу проекту Державної програми становить прогноз із групи показників.

Розробка Державної програми економічного й соціального розвитку України на наступний рік здійснюється у такій послідовності:

• аналіз стану економіки та прогноз очікуваного виконання Державної програми та бюджету за попередній період (щоквартально, з прогнозом до кінця року);

• моделювання макроекономічних пропорцій, попередні розрахунки можливого вироблення валового внутрішнього продукту, його розподілу та кінцевого використання, показників кінцевого споживання матеріальних благ і послуг, основних статей доходів і витрат Державного бюджету;

• підготовка намірів уряду щодо мінімально необхідних для суспільства обсягів виробництва найважливіших видів промислової та сільськогосподарської продукції, збалансованих з фінансовими ресурсами попередніх обсягів державного замовлення. Інформування усіх ланок державної виконавчої влади про наміри уряду;

• підготовка проектів планових виробничих контрактів з державними підприємствами. Розробка підприємствами бізнес-планів;

• розробка проектів програм розвитку міністерств, відомств і програм регіонів, взаємоузгоджених із можливостями підприємств;

• розробка проекту Державної програми економічного і соціального розвитку України на наступний рік на основі опрацювання та взаємоузгодження індикативних планів міністерств, відомств і регіонів з намірами уряду;

• розрахунки проектних показників валового внутрішнього продукту та валового національного продукту, темпів і макро-економічних пропорцій розвитку економіки, національних балансів;

• одночасна розробка та взаємоузгодження показників бюджету;

• внесення програми та бюджету на розгляд Кабінету Міністрів України.

Складовою частиною річних програм є державний контракт, через який здійснюється задоволення найважливіших потреб держави в промисловій і сільськогосподарській продукції, продовольстві, товарах народного споживання, роботах і послугах.

19.3. Програми соціально-економічного розвитку регіонів

Проекти таких державних програм мають свою структуру. Їх розробляють у такій послідовності:

• аналіз стану розвитку продуктивних сил регіону, виявлення найгостріших проблем і диспропорцій, розробка заходів для їх поліпшення;

• обґрунтування цілей і пріоритетів економічного й соціального розвитку на близьку перспективу, визначення засобів вирішення проблем і розробка основних показників за напрямами розвитку господарського комплексу регіону з урахуванням екологічного стану, відповідно до існуючих технологій ефективного використання природно-ресурсного, виробничо-технічного та наукового потенціалу;

• узгодження основних показників розвитку господарського комплексу регіону з пропозиціями міністерств і відомств, а також окремих показників проектів планів підприємств і організацій з відповідними виконкомами місцевих рад з метою вирішення намічених державою завдань;

• складання проектів програм.

У програмі відображають основні показники розвитку економіки відповідного регіону, що характеризують найважливіші відтворювальні процеси, зокрема використання трудових, фінансових і природних ресурсів, виробничих фондів, споживання населенням матеріальних благ і послуг, будівництво об'єктів соціальної інфраструктури та природоохоронного призначення, розвиток ринкових структур тощо.

Під час розробки проекту програми враховуються показники роботи підприємств і організацій, розташованих на відповідній території незалежно від форм власності.

Ключові слова і терміни

Програмно-цільовий метод, цільова комплексна програма, програмний захід, затвердження програми, реалізація програми, звіт про виконання програми.

Питання для самоконтролю знань

1. Програмно-цільове планування.
2. Етапи розробки та реалізації ЦКП.
3. Етапи контролю.
4. Програми економічного й соціального розвитку України.
5. Програми соціально-економічного розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. Стратегічне програмно-цільове планування процесів соціально-економічного розвитку України: науково-методологічний посібник / О. С. Власюк, Я. А. Жаліло, А. І. Семенченко, Л. Д. Яценко, та ін. ; за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н. В. П. Горбуліна. – ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2006. – 116 с.

2. Кульба В. В. Управление и контроль реализации социально-экономических целевых программ / В. В. Кульба, С. С.Ковалевский.– 2009. – 400 с.

ТЕМА 20
ДЕРЖАВНІ І РЕГІОНАЛЬНІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ

20.1. Розробка та контроль державних цільових програм

Програми поділяють на *загальнодержавні* програми, які спрямовуються на вирішення проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довгостроковий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та інші програми, метою яких є вирішення окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Ініціювання розроблення програми, розроблення та громадське обговорення концепції програми.

Ініціаторами розроблення програми можуть бути Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк, Національна академія наук, Верховна Рада, обласні, міські ради, Рада Міністрів, обласні та міські держадміністрації.

Ініціювання розроблення програми здійснюється за таких підстав: наявність проблеми, яку не можна розв'язати засобами територіального чи галузевого управління та яка потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; відповідність мети програми пріоритетним напрямам державної політики, визначеним у законах України, указах Президента України, програмах діяльності Кабінету Міністрів України, а також у міжнародних договорах (з посиланням на джерело); необхідність забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків; наявність реальних можливостей для забезпечення виконання програми: фінансових ресурсів – коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Ініціатор розроблення програми готує проект *концепції програми*, який містить такі розділи:

– визначення проблеми, на вирішення якої спрямована програма;

– аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом;

– мета програми;

– визначення оптимального варіанта вирішення проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів;

– шляхи і способи вирішення проблеми, строк виконання програми;

– очікувані результати виконання програми, визначення її ефективності;

– оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми.

У розділі «Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма» чітко формулюється проблема, обґрунтовується її значущість і відповідність пріоритетам державної політики (з посиланням на документ, в якому визначено пріоритети), порівнюються основні прогнозні показники її вирішення з відповідними показниками іноземних держав і вітчизняними офіційними статистичними даними, узятими, як правило, за період не менш ніж 3–5 років до початку розроблення проекту програми, а у разі їх відсутності – даними наукових досліджень, бухгалтерського обліку тощо (з посиланням на джерела інформації).

У розділі «Аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом» подається аналіз причин виникнення проблеми, обґрунтовується неможливість її вирішення в рамках Державної програми економічного і соціального розвитку, програм розвитку галузей економіки або регіонів, раніше прийнятих програм, а також визначаються основні заходи для вирішення проблеми.

Обґрунтування здійснюється з урахуванням кожної з підстав, визначених пунктом 4 цього Порядку.

У розділі «Мета програми» чітко і стисло визначається мета програми з урахуванням напрямів соціально-економічного та тенденцій науково-технічного розвитку держави.

У розділі «Визначення оптимального варіанта розв'язання проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів»

проводиться аналіз можливих варіантів вирішення проблеми з визначенням переваг і недоліків таких варіантів, наводяться приклади розв'язання подібних проблем в інших країнах (в основному в проектах концепцій програм з наукових та науково-технічних питань).

У розділі «Шляхи і способи розв'язання проблеми, строк виконання програми» визначаються оптимальний варіант вирішення проблеми, строки виконання програми (як правило, не більш ніж 5 років), виконання її завдань і заходів.

У розділі «Очікувані результати виконання програми, визначення її ефективності» визначаються показники, зокрема економічні, соціальні, екологічні, яких передбачається досягти в результаті виконання програми, та проводиться їх оцінка з урахуванням офіційних статистичних показників найближчого від початку виконання програми звітного року.

У розділі «Оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми» дається оцінка фінансових (з обґрунтуванням обсягів фінансових ресурсів за джерелами фінансування та оцінкою реальних можливостей ресурсного забезпечення виконання програми за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел), матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми.

Під час оцінки обсягів фінансових ресурсів в обов'язковому порядку враховуються прогнозні показники Зведеного бюджету України за основними видами доходів, видатків та фінансування на наступні три роки, затверджені в установленому порядку.

Оцінка матеріально-технічних та трудових ресурсів проводиться на підставі основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на наступні три роки, які подаються разом з проектом Закону про Державний бюджет України на відповідний рік, інших прогнозних документів, затверджених в установленому порядку.

Ініціатор проводить громадське обговорення проекту концепції програми (на засіданнях колегії, конференціях, нарадах), за результатами якого готує пропозиції, що враховуються під час доопрацювання проекту.

Проект концепції програми, що містить інформацію, яка становить державну таємницю, опублікуванню не підлягає.

Під час погодження проекту концепції програми враховуються:

– пріоритетність проблеми;

– інноваційна спрямованість;

– обґрунтованість, комплексність та екологічна безпека програмних заходів, строк їх здійснення;

– наявність реальних можливостей фінансування програми за рахунок коштів державного бюджету;

– співвідношення фінансування програми за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел;

– соціально-економічна ефективність програми (рівень наближення до відповідних стандартів ЄС, підвищення конкурентоспроможності, питання енергозбереження тощо), очікувані кінцеві результати виконання програми та її вплив на соціально-економічний та культурний розвиток України.

Ініціатор подає проект концепції разом з висновками відповідних міністерств та інших зацікавлених органів виконавчої влади для погодження і складення узагальненого висновку до Мінекономіки.

Після отримання узагальненого висновку Мінекономіки ініціатор доопрацьовує проект концепції з урахуванням зауважень і повторно надсилає його до Мінекономіки для погодження.

Прийняття рішення про розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строку її розроблення

Погоджений проект концепції разом з узагальненим висновком Мінекономіки, інформацією про результати громадського обговорення подається ініціатором на розгляд Кабінету Міністрів України.

У разі схвалення концепції програми Кабінет Міністрів України приймає рішення про розроблення проекту програми, визначає одного або кількох *державних замовників*, строк розроблення проекту програми та його подання на розгляд Кабінету Міністрів України.

За наявності більше ніж одного державного замовника визначається державний замовник-координатор.

Державними замовниками програми можуть бути центральні органи виконавчої влади, Національна академія наук, обласні та міські держадміністрації.

Державний замовник призначає *керівника програми*, яким можуть бути керівники, заступники керівників центральних органів виконавчої влади, Національної академії наук, обласних та міських держадміністрацій.

Розроблення проекту програми

Проект програми розробляється державним замовником (або визначеним ним розробником) на основі схваленої концепції.

Розроблення проекту програми з наукових та науково-технічних питань здійснюється з урахуванням вимог Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність».

Проект програми містить такі розділи:

– мета програми;

– шляхи і способи вирішення проблеми;

– завдання і заходи;

– очікувані результати, ефективність програми;

– обсяги та джерела фінансування.

Назва програми, відомості про державного замовника, керівника та виконавців програми, строк виконання, прогнозні обсяги та джерела фінансування подаються у паспорті програми.

У розділі “Мета програми” чітко і стисло визначається мета програми, яка повинна бути тісно пов’язана з проблемою, на вирішення якої спрямована програма.

У розділі «Шляхи і способи розв’язання проблеми» обґрунтовується вибір оптимального варіанта вирішення проблеми з урахуванням переваг та недоліків альтернативних варіантів.

Перелік завдань і заходів формується відповідно до виробничо-господарських, організаційно-правових, соціально-економічних, екологічних вимог. Під час визначення завдань і заходів потрібно дотримуватися таких принципів:

– взаємозв’язаність;

– повнота охоплення проблеми;

– логічність викладу;

– відсутність суперечностей і повторів.

Державний замовник готує пропозиції щодо включення визначених заходів програми до відповідних бюджетних програм.

У разі, коли до виконання заходів програми передбачається залучення інших (крім державного замовника) головних розпорядників бюджетних коштів, державний замовник повинен узгодити прогнозні обсяги фінансових ресурсів з такими розпорядниками бюджетних коштів.

За наявності більше ніж одного державного замовника заходи та прогнозні обсяги фінансових ресурсів для їх виконання в обов'язковому порядку узгоджуються з державним замовником-координатором.

У розділі «Очікувані результати, ефективність програми» подаються розрахунки кількісних та якісних показників (економічні, соціальні, екологічні, наукові тощо), яких передбачається досягти в результаті виконання програми з обґрунтуванням їх ефективності.

Методика оцінки ефективності виконання програми розробляється державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів.

У розділі «Обсяги та джерела фінансування» подаються детальні розрахунки необхідних прогнозних обсягів фінансування заходів програми з різних джерел з розподілом за роками.

Окремо визначаються прогнозні обсяги фінансування, спрямовані на капітальні вкладення, інноваційну діяльність (дослідження і розробки), наукові дослідження та розробки, а також інші джерела фінансування (власні кошти виконавця, гранти, залучені кредити та інші кошти).

Дається обґрунтування реальних можливостей фінансування програми за рахунок коштів державного бюджету (з урахуванням прогнозних показників Зведеного бюджету України за основними видами доходів, видатків та фінансування на наступні роки), місцевих бюджетів та інших джерел.

Контроль за розробленням проекту програми здійснюється державним замовником і керівником програми.

Державна експертиза проекту програми

Державний замовник програми організовує проведення державної експертизи (наукової, науково-технічної, екологічної, інвестиційної, санітарно-епідеміологічної, експертизи землевпорядної документації тощо) проекту програми на його відповідність критеріям, визначеним законодавчими актами, що регламентують проведення такої експертизи, та подає відповідні документи.

У разі, коли в проекті програми передбачається фінансування видатків для проведення фундаментальних досліджень за рахунок коштів державного бюджету, необхідно подати висновок експертної ради при Національній академії наук про доцільність їх проведення.

Погодження та затвердження Програми

Державний замовник доопрацьовує і погоджує проект програми.

Проект державної цільової програми разом з висновками державної експертизи і Мінекономіки та проектом постанови Кабінету Міністрів України державний замовник подає до Кабінету Міністрів України для затвердження.

Текст проекту постанови Кабінету Міністрів України повинен містити пункти щодо:

– затвердження програми;

– включення Мінекономіки за поданням державного замовника завдань, заходів та показників програми до відповідних розділів проекту Державної програми економічного і соціального розвитку України на відповідний рік;

– врахування Мінфіном визначених державним замовником обсягів бюджетних коштів для виконання завдань і заходів програми у відповідних бюджетних програмах під час складання проекту Державного бюджету України на відповідний рік, виходячи з можливостей державного бюджету;

– строку подання проміжних звітів про результати виконання програми (за потреби).

Проект Загальнодержавної цільової програми після схвалення Кабінетом Міністрів України разом з проектом закону про її

затвердження подається в установленому порядку до Верховної Ради України.

Організація виконання завдань і заходів програми

Відповідальність за виконання заходів програми, цільове та ефективне використання виділених для її виконання коштів несе керівник програми.

Виконавцями заходів програми можуть бути підприємства, установи та організації незалежно від форми власності.

Для кожного заходу може бути визначено кілька виконавців.

У процесі виконання програми державний замовник:

– проводить моніторинг виконання завдань і заходів програми;

– подає в установленому порядку фінансову звітність;

– подає за потреби щороку до кінця березня Мінфіну та Мінекономіки пропозиції щодо уточнення переліку завдань і заходів на наступний бюджетний період;

– організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми.

Державний замовник утворює за потреби координаційну раду як консультативно-дорадчий орган (для програм з наукових та науково-технічних питань – науково-технічну раду), до складу якої входять представники державного замовника, зацікавлених органів виконавчої влади, Національної та галузевих академій наук, підприємств, установ та організацій, які беруть участь у виконанні програми.

Очолює координаційну раду (науково-технічну раду) керівник програми. Склад ради затверджується державним замовником за поданням керівника програми.

Мінекономіки включає щороку за поданням державного замовника завдання з визначенням показників і заходів програми до відповідних розділів проекту Державної програми економічного і соціального розвитку України на відповідний рік.

Державний замовник визначає обсяги видатків на виконання завдань та заходів програми у складі бюджетних програм під час формування проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік.

Мінфін враховує під час складання проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік обсяги видатків на виконання завдань та заходів програми у відповідних бюджетних програмах з урахуванням можливостей державного бюджету.

Контроль за виконанням програми, підготовка проміжних, щорічних та заключного звітів

Мінекономіки веде облік затверджених державних цільових програм та подає відповідну інформацію Мінфіну і державним замовникам. Порядок обліку програм затверджується Мінекономіки за погодженням з Мінфіном.

Державний замовник програми проводить аналіз і комплексну оцінку результатів виконання завдань і заходів програми, цільового використання коштів і готує щорічні та, за потреби, проміжні звіти про хід виконання програми.

У разі, коли програма має кількох державних замовників, зазначені звіти готує державний замовник-координатор на основі звітів, що подають інші державні замовники в установлений ним строк.

Державний замовник програми подає Кабінетові Міністрів України і Мінекономіки щорічні звіти про результати виконання програми. Щорічні та проміжні звіти містять інформацію про мету програми, дату прийняття та номер нормативно-правового акта, яким її затверджено, про державних замовників та виконавців програми, строк її виконання, обсяги та джерела фінансування з визначенням конкретних бюджетних програм (код, назва бюджетної програми), в рамках яких фактично здійснювалося фінансування, а також результати виконання завдань і заходів, визначених програмою, за звітний період, оцінку ефективності та пропозиції щодо подальшого її виконання.

Мінекономіки разом з державними замовниками проводить аналіз стану виконання програми на основі поданих державним замовником щорічних та проміжних звітів. Мінекономіки подає до 1 травня року, що настає за звітним періодом, Кабінетові Міністрів України узагальнену інформацію про хід виконання програми разом із пропозиціями щодо подальшого їх виконання.

Після закінчення встановленого строку виконання програми державний замовник не пізніше ніж у тримісячний строк складає заключний звіт про результати виконання програми та подає його Кабінетові Міністрів України разом з узагальненим висновком про результати виконання програми, підготовленим Мінекономіки разом з іншими міністерствами.

Заключний звіт повинен містити основні дані про програму, її мету та результати досягнення мети, інформацію про фактичні обсяги та джерела фінансування програми, виконання завдань і заходів, оцінку ефективності виконання програми.

20.2. Розробка та контроль регіональних цільових програм

Регіональні цільові програми готують відповідно до основних принципів розроблення державних цільових програм, зазначених у Законі України «Про державні цільові програми».

Регіональна цільова програма – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на вирішення найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету і є складовою щорічної програми соціально-економічного розвитку, області, міста на відповідний рік.

Програма вважається комплексною, якщо вона об'єднує декілька програм споріднених напрямів відповідної галузі та передбачає їх фінансування за кількома кодами функціональної класифікації видатків місцевого бюджету.

Ініціатором розроблення програм може бути місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування.

Підставою для розроблення програми є:

– існування проблеми на рівні регіону, вирішення якої потребує залучення бюджетних коштів, координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій;

– наявність у місцевому бюджеті реальної можливості ресурсного забезпечення виконання заходів програми та відповідність мети програми пріоритетним напрямам розвитку регіону.

Заходи програми, що розробляється, не повинні дублювати заходи інших регіональних програм.

Основними стадіями розроблення та виконання програми є:

– ініціювання розроблення регіональної цільової програми;

– підготовка проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї; обсягів і джерел фінансування; строків виконання заходів програми, а також головних виконавців;

– здійснення експертизи проекту програми, погодження та затвердження програми, визначення основного розпорядника коштів;

– затвердження бюджетних призначень на виконання програми, включення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку регіону;

– організація виконання програми, здійснення контролю за її виконанням;

– здійснення моніторингу та підготовка щорічних звітів (проміжних звітів) про результати виконання програми, внесення змін до програми.

1. Ініціювання розроблення регіональної цільової програми

У разі, коли ініціатором розроблення програми є структурний підрозділ місцевого органу виконавчої влади, він готує пропозиції щодо наявності підстав для розроблення програми, які зазначені в пункті 5 розділу I Методичних рекомендацій, та подає їх місцевому органу виконавчої влади для підготовки висновків про доцільність розроблення проекту програми та можливість виконання її заходів за рахунок коштів місцевого бюджету.

Якщо ініціатором розроблення програми є орган місцевого самоврядування, він подає пропозиції щодо наявності підстав для розроблення програми.

У разі отримання позитивного висновку готується проект розпорядчого документа місцевого органу виконавчої влади (розпорядження, протокольне доручення, спільне рішення) про

підготовку *проекту програми*, в якому визначаються розробник, відповідальний виконавець та строк підготовки.

Підготовлений проект розпорядчого документа разом із висновками подається на підпис голові обласної чи міських державних адміністрацій.

Виданий розпорядчий документ є підставою для підготовки проекту програми.

Відповідальним виконавцем програми може бути тільки юридична особа.

2. Підготовка проекту програми

Підготовка проекту програми здійснюється місцевим органом виконавчої влади самостійно або спільно із зацікавленими науковими організаціями, підприємствами, установами, які зацікавлені у прийнятті та реалізації програми. Для забезпечення підготовки проекту програми можуть утворюватися групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових та громадських організацій, політичних партій тощо.

Проект програми повинен містити такі розділи:

– паспорт програми;

– визначення проблеми, на вирішення якої спрямована програма;

– визначення мети програми;

– обґрунтування шляхів і засобів вирішення проблеми, обсягів та джерел фінансування; строки та етапи виконання програми;

– перелік завдань і заходів програми та результативні показники;

– напрями діяльності та заходи програми;

– координація та контроль за ходом виконання програми.

Паспорт програми

Зазначений розділ готується за формою згідно з додатком 1 до Методичних рекомендацій і містить у стислому вигляді загальну характеристику програми (назва, рішення про розроблення, відомості про розробника та перелік співрозробників програми, відповідальний виконавець програми та інші співвиконавці, строк виконання, обсяги та джерела фінансування).

Визначення проблеми, на вирішення якої спрямована програма

Розділ повинен містити чітко сформульоване визначення проблеми та обов'язкове обґрунтування щодо віднесення її до найважливіших із використанням офіційних статистичних даних не менше ніж за 5 останніх років (із посиланням на джерела інформації), обґрунтування шляхів і засобів вирішення проблеми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів місцевого бюджету. Визначення проблеми є основою для формулювання мети та всіх інших розділів програми.

Визначення мети програми

Мета програми поєднує комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на вирішення найважливіших проблем розвитку регіону, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць. Сформульоване визначення мети програми повинно мати логічний зв'язок із її назвою.

Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, обсягів та джерел фінансування; строки та етапи виконання програми

У цьому розділі зазначаються шляхи, методи і засоби вирішення проблеми галузі або території, строки та етапи виконання програми.

Програма вважається довгостроковою, якщо строк її виконання розрахований на 5 і більше років. У такому разі виконання програми поділяється на етапи.

Перелік завдань, заходів програми та результативні показники

У розділі визначається система програмних завдань, заходів і показників, виконання яких дозволить досягнути реалізації мети програми та усунути причини виникнення проблеми.

Завдання програми – це конкретні напрями та заходи, які планується здійснити протягом певного періоду і які повинні забезпечити досягнення цілей програми.

Результативні показники програми – це кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання програми (у цілому і за етапами) та підтверджуються формами державних статистичних спостережень, бухгалтерською та іншою звітністю і на

підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів місцевих бюджетів на виконання програми, аналіз досягнутих результатів та витрат.

Розробник програми визначає показники, за якими комплексно і всебічно можна здійснювати оцінку її виконання. Система вибраних показників використовується для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін.

Результативні показники наводяться диференційовано з розподілом за роками. У разі коли програма виконується не за один етап, результативні показники другого та третього етапів можуть визначатися без розподілу за роками.

Результативні показники поділяють на такі групи:

– показники витрат (ресурсне забезпечення програми) визначають обсяги і структуру ресурсів, які забезпечують виконання програми.

У зазначеному розділі вказуються орієнтовні обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання програми в цілому та диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування. Розрахунок фінансових витрат супроводжується економічним обґрунтуванням.

Група показників витрат на виконання програми складається за формою згідно з додатком 2. Розробник програми у разі потреби складає додаткову розшифровку розрахунку витрат, яка також додається до програми;

– показники продукту – це, зокрема, кількість користувачів товарами (роботами, послугами), виробленими в процесі виконання програми, які використовуються для оцінки досягнення цілей програми;

– показники ефективності визначаються як співвідношення кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до їх вартості в грошовому або людському вимірі (витрати ресурсів на одиницю показника продукту);

– показники якості відображають якість вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) і оцінюють їх за результатами досягнення ними своєї мети або виконання завдання.

Напрями діяльності та заходи програми

Напрями діяльності програми – це конкретні дії, спрямовані на виконання завдань програми, з визначенням шляхів витрачання коштів місцевих бюджетів та не заборонених законодавством позабюджетних коштів.

Напрями діяльності повинні відповідати завданням і функціям відповідального виконавця програми.

Визначення напрямів діяльності забезпечує реалізацію програми в межах коштів, виділених на цю мету.

У цьому розділі наводяться дані щодо напрямів діяльності програми, в тому числі заходи, строки виконання заходів (у цілому і поетапно) та їх виконавці, обсяги та джерела фінансування з розподілом за роками, очікуваний результат від виконання конкретного заходу.

Напрями та перелік завдань і заходів програми формуються згідно з додатком 3 до Методичних рекомендацій, у якому визначаються джерела фінансування кожного із заходів, виконавці і який у разі потреби може бути доповнений розробником програми додатковими даними.

Координація та контроль за ходом виконання програми

У цьому розділі зазначається орган, який здійснює координацію дій між виконавцями програми та контролює її виконання, визначає порядок взаємного інформування (із зазначенням конкретних строків), звітування тощо.

3. Порядок проходження експертизи, погодження та затвердження програми

Експертиза визначення результативних показників, реальності та доцільності заходів, включених до підготовленого проекту програми, здійснюється структурними підрозділами місцевих органів виконавчої влади з економічних та фінансових питань. До проведення експертизи можуть залучатися фахівці інших зацікавлених структурних підрозділів місцевого органу виконавчої влади, науковці.

Кожен з учасників експертизи надає у визначений строк висновок, у якому за наявності викладаються зауваження до проекту

програми. У разі наявності зауважень проект програми доопрацьовується.

З метою широкого обговорення проект програми може розміщуватися на зовнішньому сайті місцевого органу виконавчої влади, а в місцевій пресі –публікуватися інформаційні матеріали про проект програми.

Після отримання позитивного висновку проект програми надається органу місцевого самоврядування для розгляду на сесії органу місцевого самоврядування.

Проект рішення органу місцевого самоврядування про затвердження програми готує розробник. У проекті рішення обов'язково вказуються обсяг фінансування програми, строк її виконання, головний розпорядник коштів та відповідальний виконавець програми, строки та періодичність звітування про хід виконання програми на сесіях органу місцевого самоврядування тощо.

У разі фінансування комплексних програм за декількома кодами функціональної класифікації видатків бюджету за кожним кодом визначається головний розпорядник коштів.

4. Затвердження бюджетних призначень на виконання програми, включення програм до щорічних програм соціально-економічного розвитку регіону

Після затвердження органом місцевого самоврядування програми головний розпорядник коштів надає структурному підрозділу з фінансових питань місцевого органу виконавчої влади бюджетні запити щодо її фінансування у наступному році за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету.

Структурний підрозділ з питань фінансів місцевого органу виконавчої влади аналізує подані бюджетні запити відповідно до реальних можливостей місцевого бюджету і після узгодження із структурним підрозділом з питань економіки місцевого органу виконавчої влади включає пропозиції до проекту місцевого бюджету на наступний рік.

Перелік програм, які фінансуються із залученням коштів місцевого бюджету, включається окремим додатком до щорічної програми соціально-економічного розвитку регіону.

Фінансування програми здійснюється виключно за умови затвердження бюджетних призначень на її виконання рішенням органу місцевого самоврядування про місцевий бюджет на відповідний рік (рішенням про внесення змін до місцевого бюджету на відповідний рік) згідно з розписом місцевого бюджету.

5. Організація виконання програми, здійснення контролю за її виконанням

Виконання програми здійснюється шляхом реалізації її заходів і завдань виконавцями, зазначеними у цій програмі.

Безпосередній контроль за виконанням заходів і завдань програми здійснює відповідальний виконавець, а за цільовим та ефективним використанням коштів – головний розпорядник коштів.

6. Здійснення моніторингу та підготовка щорічних звітів (проміжних звітів) про результати виконання програми, внесення змін до програми

Відповідальний виконавець програми раз на рік готує та подає структурному підрозділу з економічних питань місцевого органу виконавчої влади узагальнену інформацію про стан її виконання.

Інформація повинна містити дані про заплановані та фактичні обсяги і джерела фінансування програми, виконання результативних показників у динаміці з початку дії програми згідно з додатком 4 та пояснювальну записку про роботу співвиконавців програми щодо її виконання, у разі невиконання – обґрунтування причин невиконання.

Зазначена інформація використовується для аналізу ефективності виконання програми та надання пропозицій щодо доцільності продовження її фінансування та виконання.

Структурний підрозділ з економічних питань місцевого органу виконавчої влади здійснює узагальнення звітів відповідальних виконавців про поточне та остаточне виконання регіональних програм, проводить аналіз вказаних звітів та включає його результати до щорічного звіту про виконання програми соціально-економічного розвитку регіону.

Відповідальний виконавець програми щороку здійснює обґрунтовану оцінку результатів виконання програми та у разі потреби розробляє пропозиції щодо доцільності продовження тих чи інших заходів, включення додаткових заходів і завдань, уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань тощо.

Відповідальний виконавець довгострокової програми після завершення відповідного етапу її дії готує пропозиції щодо уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, строків виконання програми та окремих заходів і завдань тощо на наступний етап програми.

У разі необхідності внесення змін до програми проект змін до неї з уточненими показниками і заходами проходить експертизу, погоджується та затверджується.

Щороку в строки, визначені рішенням органу місцевого самоврядування, інформація відповідального виконавця про хід виконання програми та ефективність реалізації її заходів заслуховується на сесіях органу місцевого самоврядування.

За ініціативою органу місцевого самоврядування, місцевого органу виконавчої влади або відповідального виконавця (головного розпорядника коштів) програми розгляд проміжного звіту про хід виконання програми, ефективність реалізації її завдань і заходів, досягнення проміжних цілей та ефективність використання коштів може розглядатися на сесіях органу місцевого самоврядування протягом року в разі виникнення потреби.

Виконання програми припиняється після закінчення встановленого строку, після чого відповідальний виконавець програми складає заключний звіт про результати її виконання та подає його на розгляд сесії органу місцевого самоврядування разом із пояснювальною запискою про кінцеві результати виконання програми не пізніше ніж у двомісячний строк після закінчення встановленого строку її виконання (додаток 1, додаток 2, додаток 3, додаток 4).

Пояснювальна записка до заключного звіту містить таку інформацію: досягнення мети програми, рівня виконання заплановa-

них результативних показників, дані про роботу учасників бюджетної програми з її виконання з обґрунтуванням причин невиконання або недосягнення очікуваних результатів.

Дострокове припинення виконання програми відбувається у разі втрати актуальності основної її мети за спільним поданням відповідального виконавця програми, структурних підрозділів з питань економіки та з питань фінансів місцевого органу виконавчої влади.

Рішення про дострокове припинення програми приймає орган місцевого самоврядування.

20.3. Програмно-цільове бюджетування[6]

Бюджетування – це специфічна форма бюджетного менеджменту, його важлива складова, пов'язана з розробкою та аналізом бюджетів, окремих кошторисів і державних програм на основі альтернативних варіантів. На сьогодні вважається, що найсучаснішою, найбільш прогресивною й ефективною формою бюджетування є програмно-цільове бюджетування.

Світова практика виділяє такі основні елементи програмно-цільового бюджетування, як:

1) стратегічне планування діяльності органів державної влади та його складова, фінансове стратегічне планування (перший етап циклу бюджетування);

2) середньострокове бюджетування, що визначає певні часові фіскальні рамки для оптимального розподілу ресурсів у середньостроковій перспективі за програмами (другий етап циклу бюджетування);

3) система моніторингу й оцінки бюджетних програм і результатів діяльності їх виконавців (основою для останньої є стратегічні плани).

Технічними інструментами програмно-цільового бюджетування є:

1) стратегічний план головного розпорядника бюджетних коштів;

---

[6] За матеріалами Л. І. Радул.

2) середньострокові фіскальні рамки (обсяги доходів, видатків і джерел фінансування дефіциту на середньострокову перспективу);

3) бюджетна програма, що є інструментом реалізації бюджетування, який систематизує цілі та очікувані результати від витрачання бюджетних коштів;

4) показники виконання, що відображають безпосередні результати (від реалізації програми) та кінцеві результати діяльності органів державної влади (показники реалізації стратегії).

Недоліком програмно-цільового бюджетування є досить докладний періодичний аналіз усіх програм, що потребує значних людських ресурсів і часто фінансових витрат. До моменту завершення аналізу та прийняття управлінських рішень може виникати невизначеність щодо майбутнього фінансування програм.

Аналіз досвіду багатьох країн із запровадження програмно-цільового бюджетування допомагає зробити висновки, що наведені нижче.

1. Програмно-цільове бюджетування є досить важливим та лише одним зі структурних елементів цілої низки реформ державного управління, спрямованих на поліпшення діяльності державних установ.

2. Запровадження програмно-цільового бюджетування передбачає наявність ефективної системи фінансового контролю, звітності та аудиту. Обов'язковим елементом є побудова систем моніторингу та оцінки програм і діяльності їх виконавців.

3. Є труднощі під час вимірювання результатів. У деяких випадках вплив програми може виявити себе лише через якийсь час після виконання певних завдань програми (або програми в цілому), і тому інколи результативність окремих етапів реалізації програми може бути непоказовою або помилковою.

4. Програмно-цільове бюджетування впроваджується поступово: окремі його елементи спочатку вводяться й перевіряються, а з часом, тобто з розвитком самого процесу бюджетування, модифікуються. Країнам, які першими запровадили цю форму бюджетування (США, Австралія), знадобилося багато років для розробки ідей та втілення їх у життя, крок за кроком. І сьогодні вони постійно вдосконалюють цю систему.

5. Майже всі країни, що переходили до програмно-цільового бюджетування, мали складнощі, пов'язані з недооцінкою поставлених завдань, браком спеціально підготовленого персоналу в міністерствах та відомствах і, в першу чергу, в бюджетному департаменті міністерства фінансів, а також підтримуючих інформаційних систем.

В Україні сучасні технології бюджетування використовуються мало, хоча деякі їх елементи було запроваджено ще з 2001 року, у рік прийняття Бюджетного кодексу України. Тому навіть у використанні певних елементів бюджетування (зміна формату подання бюджетної інформації, підготовка середньострокових бюджетних прогнозів) більш коректним буде говорити про поки що експериментальний характер бюджетування.

На особливу увагу заслуговує існуючий механізм державних цільових програм, кількість яких в Україні щороку зростає. У цілому цільові програми є непоганим інструментом координування діяльності центральних і регіональних органів влади, відповідальних за їхнє виконання. Але в Україні реалізація таких програм пов'язана з низкою проблем: по-перше, оцінка фіскального впливу нових цільових програм не проводиться належним чином через недостатній рівень відповідних навичок і зацікавленості їх розробників; по-друге, немає єдиного загальнодержавного стратегічного документа, що призвело фактично до відсутності чітко встановлених довгострокових пріоритетів державної політики, на реалізацію яких мають бути спрямовані цільові програми; по-третє, цільові програми не узгоджуються з бюджетними ресурсами; по-четверте, нерозвиненість середньострокового бюджетування не дає змоги врахувати поступову реалізацію цільових програм протягом кількох років, що в ряді випадків веде до часткового їх фінансування (а часто й цілковитої його відсутності).

Така ситуація є наслідком неефективного управління у сфері загальноекономічного планування розвитку держави в цілому й управління бюджетом зокрема, яке, власне, є одним із найдієвіших інструментів регулювання соціально-економічних процесів у країні. Затверджується багато програм, які відповідають індивідуальним або груповим інтересам, без прив'язки до загальнодержавної (національної) стратегії.

Таким чином, можна виділити основні перешкоди на шляху повноцінного запровадження технологій бюджетування в Україні:

– відсутність загальнодержавних і регіональних стратегічних орієнтирів розвитку, а також якісного та зрозумілого стратегічного планування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів;

– не реформованість більшості галузей економіки, що ускладнює застосування прогресивних технологій бюджетування;

– недостатня обізнаність фахівців провідних державних установ та органів місцевого самоврядування з надбанням світової фінансової теорії і практики, української фінансової науки;

– недосконалість управління державним і місцевими бюджетами, форм та методів бюджетного менеджменту, відсутність реального планування і прогнозування бюджету на середньо- й довгостроковий періоди на основі новітніх світових бюджетних технологій, які досить успішно застосовуються в Західній Європі.

Для повноцінного застосування програмно-цільового бюджетування в Україні потрібні системні зміни. По-перше, модернізація усієї системи стратегічного планування і програмування державної політики. Цей етап має також враховувати структурні реформи в Україні, спрямовані на підвищення ефективності функціонування галузей і підвищення якості надання державних послуг. По-друге, вдосконалення методики бюджетування (у даному випадку програмно-цільового бюджетування на основі принципу «базового» бюджетування) з огляду на світовий досвід. По-третє, поступове і професійне навчання сучасних методик бюджетування фахівців, що працюють у сфері державних фінансів, починаючи з рівня політиків, державних службовців, які приймають управлінські рішення, й закінчуючи фахівцями на місцях і майбутніми спеціалістами.

Необхідною умовою ефективного бюджетування є запровадження таких заходів:

– розробка чіткої системи державних програмних і прогнозних документів;

– здійснення поступових структурних змін, передусім у соціально-культурній сфері, з метою забезпечення раціонального використання бюджетних коштів;

– створення системи оцінювання результативності бюджетних програм на основі безпосередніх показників їх виконання та ефективності діяльності бюджетних установ і організацій, що надають бюджетні послуги, за кінцевими результатами;

– зміна підходів до формування й виконання бюджетних програм на рівні державного бюджету. Запровадження дворівневої структури програм;

– удосконалення бюджетної класифікації в частині програмної класифікації та кредитування бюджету, яка може бути застосована як для державного, так і для місцевих бюджетів.

Усі запропоновані заходи треба здійснювати поступово, з урахуванням зарубіжного досвіду реформування державного управління, важливою складовою того є запровадження сучасних технологій бюджетування. Аналіз світового досвіду допоможе не тільки оцінити переваги та недоліки різних методів бюджетування, а й обрати та поступово впровадити оптимальний для України варіант.

20.4. Державний фонд регіонального розвитку як інструмент формування державної регіональної політики

Фонд регіонального розвитку – це той інструмент, через який держава формує політику регіонального розвитку. Дуже важливо, що рішення щодо проектів та програм, які можуть бути реалізовані за кошти Фонду, приймаються саме обласними конкурсними комісіями, і вже потім проходять через міжвідомчу комісію та бюджетний комітет ВРУ. Адже саме на місцях вирішується, які проекти входять у стратегію розвитку регіону, громади.

Усі проекти, які реалізуються за кошти Державного фонду регіонального розвитку, розміщені на відповідному сайті dfrr.minregion.gov.ua. Це прозора система, яка дозволяє не тільки обласним комісіям чи народним депутатам, а й кожному громадянину України в он-лайн режимі ознайомитися з тими інвестиційними програмами та проектами, які реалізуються в його області, районі чи населеному пункті за рахунок коштів ДФРР.

Саме від того, на скільки активно працює місцеве самоврядування з підготовкою таких проектів та з їх погодженням і проходженням через обласні комісії залежить термін їх виконання (додаток 5, додаток 6, додаток 7).

Від ініціативи об'єднаних територіальних громад, винесення пропозицій на розгляд облдержадміністраціям та подачі на затвердження Міжвідомчій комісії при Мінрегіоні проектів та програм, які можуть фінансуватися за кошти Державного фонду регіонального розвитку, значною мірою залежить розвиток відповідної території (додаток 8).

Наприклад, у 2016 році затверджено 219 проектів і програм регіонального розвитку, які можуть фінансуватися за кошти Державного фонду регіонального розвитку наданих 11 регіонами: Вінницькою, Волинською, Дніпропетровською, Закарпатською, Київською, Полтавською, Рівненською, Тернопільською, Харківською, Хмельницькою областями та м. Київ. Їхній обсяг фінансування становив 1 009 598,420 тис. гривень. Серед них, зокрема, 955,639 тис. гривень на погашення кредиторської заборгованості, що утворилася за рахунок Фонду 2015 року. Нерозподілений залишок коштів ДФРР становив 1 990 401,580 тис. грн..

Зазначені проекти, за якими кошти Фонду 2016 року були розподілені, належать до таких сфер:

- освіта – 97 проектів на 338 415,477 тис. грн;
- водопостачання та водовідведення – 40 проектів на 378 214,86 тис. грн;
- охорона здоров'я та соціальний захист – 30 проектів на 144 429,505 тис. грн;
- дорожньо-транспортна інфраструктура – 23 проекти на 77 156,126 тис. грн;
- культура – 12 проектів на 24 136,057 тис. грн;
- газо-, тепло-, енергопостачання – 7 проектів на 19 126,988 тис. грн.;
- спорт – 2 проекти на 8 607,717 тис. грн;
- інші об'єкти та заходи – 8 проектів на 19 511,689 тис. грн [45].

Фонд енергоефективності

Уряд створив державну установу «Фонд енергоефективності». Фонд енергоефективності утворений на виконання Закону України «Про Фонд енергоефективності», що був прийнятий у 2017 році. Фонд існуватиме з метою підтримки ініціатив щодо енергоефективності, впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності будівель та енергозбереження, зокрема в житловому секторі, з урахуванням національного плану щодо енергетичної ефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження acquis communautaire Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, забезпечення дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності.

Заходи з енергоефективності, вартість яких може бути частково відшкодована Фондом, включають:

1) здійснення термомодернізації;

2) впровадження ефективних систем моніторингу та управління;

3) встановлення високоефективних опалювальних і охолоджувальних систем та обладнання, а також заміну наявних систем та обладнання більш ефективними;

4) інші заходи, здійснення яких забезпечує зменшення споживання енергетичних ресурсів за незмінної або кращої якості надання житлово-комунальних послуг у рентабельний спосіб, включаючи заходи, спрямовані на збільшення частки електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії.

Початок роботи Фонду енергоефективності запланований на 2018 рік. Органами управління Фонду є: Наглядова рада та Дирекція. Діяльність установи не має на меті одержання прибутку (додаток 9) [46].

Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву

Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву (Державна спеціалізована фінансова установа «Державний

фонд сприяння молодіжному житловому будівництва», Держмолодьжитло) – державна установа, створена Кабінетом Міністрів України з метою реалізації в країні державних житлових програм.

Координує роботу фонду голова правління.

На сьогодні Держмолодьжитло обслуговує такі державні житлові програми:

1. Державна програма забезпечення молоді житлом на 2013–2017 роки. Реалізується за механізмом пільгового довготермінового кредитування молоді.

2. Доступне житло. Реалізується за механізмом надання підтримки у вигляді сплати державою 30 % від нормативної вартості житла.

3. Здешевлення вартості іпотечного кредитування. Реалізується за механізмом сплати частини відсоткової ставки іпотечних кредитів, наданих банківськими установами.

4. Часткова компенсація. Програма реалізовувалася у період з 2003 до 2009 роки за механізмом часткової відсоткової ставки кредитів комерційних банків молоді на придбання житла. На сьогодні Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву супроводжує цю програму у режимі виконання зобов'язань за договорами, укладеними до 2009 року під час дії Програми (додаток 10).

20.5. Галузеві особливості державного програмування (на прикладі сфери благоустрою населених пунктів)

Для досягнення ефективних якісних структурних перетворень в економіці розробляються та реалізуються програмні заходи: міждержавні, державні та регіональні програми, інвестиційні проекти, концепції та інше. Сфера благоустрою населених пунктів під час реалізації державної політики не стала виключенням у цьому. Загальні вимоги щодо засад розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм визначені Законом України від 18.03.2004 №1621-IV «Про державні цільові програми Верховної Ради України». Цим законом встановлено, що під *державною*

цільовою програмою розуміється комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням [11].

Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямах розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для вирішення найважливіших проблем.

Кабінет Міністрів України постановою від 31.01.07 № 106 затвердив *Порядок розроблення та виконання державних цільових програм*. Цей Порядок визначає механізм розроблення, погодження, подання для затвердження та виконання державних цільових програм.

Програми поділяються на загальнодержавні програми, які спрямовуються на вирішення проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довгостроковий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Окремої державної програми в сфері благоустрою населених пунктів затверджено не було. Однак основні напрями державної політики щодо сфери благоустрою населених пунктів на середньострокову перспективу знайшли своє відображення у Національному плані дій щодо підвищення рівня благоустрою населених пунктів та прилеглих до них територій на 2010 – 2015 роки, який затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.11.2009 № 1320-р. До Національного плану увійшли завдання

центральним та місцевим органам виконавчої влади із залученням органів місцевого самоврядування. Серед них:

– підготовка пропозицій з удосконалення законодавчих актів у цій сфері;

– розробка проектів Державної цільової соціальної програми благоустрою населених пунктів та Програми поводження з твердими побутовими відходами;

– розробка та удосконалення державних будівельних норм, державних санітарних правил і норм утримання територій населених пунктів;

– підготовка та затвердження на місцевому рівні програм і планів заходів з благоустрою населених пунктів, програм розвитку та збереження зеленої зони населених пунктів, правил благоустрою та схем санітарного очищення населених пунктів тощо.

Крім Національного плану дій, вирішення завдань у сфері благоустрою населених пунктів визначено в інших ***державних програмах***.

1. Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки, що затверджена Законом України від 11.06.2009 № 1511-VI. Мета Програми полягає у визначенні засад реалізації державної політики реформування житлово-комунального господарства, здійснення заходів щодо підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення сталого розвитку для задоволення потреб населення і господарського комплексу в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів і національних стандартів. Програма передбачає вирішення проблем у сфері благоустрою населених пунктів, зокрема: реконструкція вулиць райцентрів та малих міст, переоснащення мереж зовнішнього освітлення вулиць райцентрів та малих міст, обладнання дитячих майданчиків у райцентрах та містах обласного значення, придбання нових прибиральних машин, контейнерів та спеціально обладнаних транспортних засобів (сміттєвозів).

2. Загальнодержавна цільова програма захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2013–2017 роки, що затверджена Законом України

від 07.06.2012 №4 909-VI. Метою Програми є послідовне зниження ризику виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, підвищення рівня безпеки населення і захищеності територій від наслідків таких ситуацій. Програма передбачає вирішення питань інженерного захисту територій населених пунктів.

3. Державна цільова програма підтримки соціально-економічного розвитку малих міст на 2011–2015 роки, що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2010 № 1090. Метою Програми є сприяння забезпеченню розбудови інфраструктури малих міст, підвищенню якості послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування таких міст. У сфері благоустрою населених пунктів до основних завдань Програми включені питання:

– планування та забудова територій малих міст з урахуванням ландшафтних, історичних, архітектурних, екологічних та інших особливостей;

– охорона водних об'єктів і ресурсів;

– запобігання виявам небезпечних екзогенних геологічних процесів у межах малих міст та ліквідація їх наслідків;

– розвиток житлово-комунального та дорожнього господарства, транспортного комплексу;

– забезпечення екологічної безпеки, у тому числі зведення до мінімуму відходів, зокрема небезпечних, їх утилізація та знешкодження.

4. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки, що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27.02.2013 № 187. Метою Програми є запровадження нових підходів до модернізації пріоритетних галузей національної економіки на найближчі два роки для активізації її розвитку. Програма передбачає реалізацію проектів ремонту, реконструкції, будівництва зовнішнього освітлення вулиць із застосуванням енергозберігаючих технологій, будівництва спортивних об'єктів і спортивних споруд, забезпечення населення пунктів сміттєвозами.

Згідно із Законом України «Про благоустрій населених пунктів» ***фінансування*** *державних програм* благоустрою населених

пунктів та програм з благоустрою об'єктів, які перебувають у державній власності, здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, а фінансування місцевих програм з благоустрою населених пунктів проводиться за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів. Однак за останні роки державне фінансування вищезазначених програм в частині благоустрою населених пунктів не здійснювалося.

Виявлення та усунення недоліків, якими характеризується процес розроблення, узгодження, затвердження, виконання та контролю за фінансуванням державних програм, що пов'язані із сферою благоустрою населених пунктів, потрібно здійснювати в контексті підвищення ефективності програмно-цільових методів управління загалом. Розкриття потенціалу державних цільових програм дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення поставлених завдань, середньостроковий характер планування, визначення обсягів фінансування залежно від поставлених завдань та цілей, використання системи показників для оцінювання ефективності, відкритість і прозорість порядку формування програм, можливості поєднання ресурсів.

Дієвим засобом підвищення ефективності реалізації державної програми в сфері благоустрою населених пунктів має стати запровадження процедур ***оцінювання*** як на стадії розроблення програми, так і на стадії їх виконання та після завершення затвердженої програми. Оцінювання на стадії розроблення програми передбачає, у першу чергу, виявлення відповідності поставлених у програмі цілей і завдань пріоритетам державної політики в сфері благоустрою населених пунктів. На цій стадії також здійснюється аналіз основних заходів, передбачених програмою, та оцінювання їх відповідності встановленим програмним цілям і завданням. Оцінюванню підлягає організаційна система реалізації програми, схема її фінансування і нормативно-правове забезпечення. Для ефективної реалізації такої загальнодержавної цільової програми потрібно визначити єдиний відповідальний орган державної влади. Важливим моментом під час оцінювання програми є розроблення на основі отриманої та узагальненої інформації прогнозів щодо кількісних та якісних показників стану об'єктів та елементів

благоустрою населених пунктів і відповідне прогнозування необхідних фінансових та інших ресурсів, необхідних для реалізації програми з урахуванням динамічності проблем у сфері благоустрою населених пунктів.

Важливі результати для вдосконалення державного програмування у сфері благоустрою населених пунктів дає *поточне оцінювання* під час реалізації затвердженої програми. На цій стадії оцінюється: ефективність організаційної схеми реалізації програми; прозорість умов і процедур програми; ступінь залученості в програмі різних джерел фінансування (кошти місцевих бюджетів, підприємств, інші джерела); вплив факторів, що стримують реалізацію програми. *Аналіз ефективності організаційної схеми* реалізації програми передбачає експертну оцінку доцільності прийнятої схеми реалізації програми, чіткості та раціональності розподілу функцій між учасниками програми, якості виконання цих функцій, наявності чи відсутності їх дублювання, відповідності організаційної структури програми заявленим цільовим орієнтирам, необхідного досвіду та кваліфікації в організацій, що беруть участь у реалізації програми [11].

Оцінювання прозорості умов і процедур програм передбачає з'ясування того, наскільки зміст програми доступний для їх учасників, а також наскільки чітко сформульовані заходи програми, чи можуть вони бути однозначно витлумачені, чи передбачені заходи щодо доведення умов програми до її учасників, і перш за все до кінцевих споживачів результатів програми. Оцінюється також ступінь зрозумілості процедур програми і правил участі в них. *Оцінювання ступеня залученості* в програмі суб'єктів сфери благоустрою населених пунктів дозволяє виявити, якою мірою програма може бути реалізована із залученням коштів з різних джерел фінансування (для тих програм, в яких передбачене диверсифіковане фінансування), а також наскільки заходи, передбачені програмою, роблять її привабливою для банків (за наявності заходів, що передбачають кредитування) та інших організацій інфраструктури сфери благоустрою населених пунктів.

В основі оцінювання лежить організаційна схема реалізації програми, а також результати опитування окремих суб'єктів сфери

благоустрою населених пунктів, відібраних за результатами випадкової вибірки.

Аналіз впливу основних факторів, що стримують реалізацію програми, можна проводити на основі даних, отриманих під час оцінки ефективності реалізації програми, або здійснювати його паралельно. До таких факторів (проблем) можуть бути включені: обмеженість бюджетних коштів, відсутність мотивації у деяких учасників програми, недосконалість законодавчого механізму забезпечення їх функціонування, недостатня координація між учасниками та ін. Щоб виявити весь комплекс факторів, що негативно впливають на реалізацію програми, потрібно провести вибіркове опитування її учасників (представників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, громадян).

Після завершення реалізації програми оцінюванню підлягають: результативність та ефективність, необхідність і можливості розширення масштабів функціонування певної програми. *Оцінювання результативності програми* в сфері благоустрою населених пунктів передбачає проведення експертизи результатів, досягнутих під час їх виконання. Під цією експертизою розуміють порівняння фактичних кінцевих результатів із установленими (запланованими) програмою цільовими параметрами. Цільові параметри містяться, як правило, у самій програмі, але можуть бути і відсутні, якщо програма складена неналежним чином. У цьому випадку визначення цільових параметрів є достатньо складною процедурою, яка може бути вирішена, наприклад, за допомогою експертного підходу. Оцінювання результативності передбачає також аналіз проміжних показників, що містяться у програмі. Для оцінювання впливу програми на сферу благоустрою населених пунктів необхідно провести порівняльну оцінку основних показників, що характеризують цю сферу, до і після реалізації програм [2].

Основне завдання *оцінювання ефективності*, тобто зіставлення отриманих результатів програми із витраченими під час її реалізації ресурсами, – це пошук ефективних (із мінімальною витратою ресурсів) варіантів вирішення проблем у сфері благоустрою населених пунктів. Оцінювання ефективності базується на

результатах, одержаних під час оцінювання результативності програми [11].

Для оцінювання ефективності реалізації програми в сфері благоустрою населених пунктів аналізується структура джерел фінансування програми; напрями витрачання коштів програм, структура витрат; обсяги фінансування окремих заходів програм; обсяги фінансування окремих організацій – учасників програми; ефективність і цільова обґрунтованість використання коштів, виділених на реалізацію програми; витрати, що припадають на одного учасника програми; схема руху грошових коштів, цільовий характер використання коштів, прозорість грошових потоків. Під час оцінювання ефективності реалізації програми важливо виявити можливості скорочення бюджетних коштів за рахунок залучення інших джерел фінансування. У процесі аналізу ефективності реалізації програми сфери благоустрою населених пунктів виявляються проблеми і вузькі місця, узагальнюється позитивний досвід. На основі цього можуть бути підготовлені пропозиції щодо подальшого розвитку програми, тобто продовження її в часі або розширення масштабів програми.

Оцінювання перспектив розвитку програми в сфері благоустрою населених пунктів здійснюється з урахуванням: результатів реалізації програми, ефективності досягнення цілей програми; ступеня виконання цілей і завдань, установлених програмою; проблем, виявлених під час реалізації програми і аналізу її результатів; необхідності розширення програми.

Оцінювання необхідності розширення масштабів програми потребує аналізу: поточної ситуації в сфері благоустрою населених пунктів; вирішення проблем у сфері благоустрою населених пунктів. Зміст такого аналізу залежить від особливостей програми в сфері благоустрою населених пунктів, її цільових орієнтирів. Висновки та перспективи подальших досліджень [11].

Таким чином, сфера благоустрою населених пунктів потребує розробки та затвердження єдиної державної цільової програми, яка має вирішити низку існуючих проблем у цій сфері. При цьому необхідно застосовувати відповідні механізми та інструменти формування заходів цієї державної програми та забезпечити її

ефективне виконання. Оцінювання є важливим засобом покращення якості розробки та реалізації державних програм у сфері благоустрою населених пунктів. Найбільш ефективним буде саме багатостороннє оцінювання.

Ключові слова і терміни

Загальнодержавні програми, концепції програми, пріоритетність проблеми, інноваційна спрямованість.

Питання для самоконтролю знань

1. Розробка та контроль державних цільових програм та національних проектів.
2. Розробка та контроль регіональних цільових програм.
3. Програмно-цільове бюджетування.

Список використаних джерел

1. Стратегічне програмно-цільове планування процесів соціально-економічного розвитку України: науково-методологічний посібник / О. С. Власюк, Я. А. Жаліло, А. І. Семенченко, Л. Д. Яценко та ін ; за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н. В.П. Горбуліна. – ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2006. – 116 с.

2. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – Инфра-М, 2002. – 432 с.

3. Кульба В. В. Управление и контроль реализации социально-экономических целевых программ / В. В. Кульба, С. С. Ковалевский. – 2009. – 400 с.

4. Кононенко П. И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации / П. И. Кононенко ; под редакцией В.А. Трайнева. – «Дашков и К», 2003. – 272 с.

5. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання.

6. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р. № 106.

7. Закон України : «Про державні цільові програми».

8. Драган І. О. Державне управління процесами модернізації житлово-комунального господарства в Україні : автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / І. О. Драган ; Акад. муніцип. упр. – К., 2011. – 36 с.

9. Логвиненко В. І. Механізми державного управління реформуванням та розвитком підприємств житлово-комунального господарства в регіоні : автореф. дис... д-ра наук з держ. управління : 25.00.02 / В. І. Логвиненко; Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк, 2009. – 40 с.

10. Олійник Н. І. Державне регулювання ринку житла в Україні: автореф. дис.... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Н. І. Олійник ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2011. – 36 с.

11. Ігнатенко О. П. Перспективи державного регулювання сфери благоустрою населених пунктів / О. П. Ігнатенко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 1. – С. 127–132. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/-UJRN/Nzizvru_2015_1_29.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний список використаних джерел

1. Азаров М. Я. Управління державним бюджетом України / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – Київ : Міністерство фінансів України, 2010. – 816 с.

2. Аристов О. В. Проектный менеджмент/ О. В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 239 с.

3. Басовский Л. Е. Проектный менеджмент / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 253 с.

4. Богданов В. Управления проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. Богданов. – Москва : Манн, Иванов и Фер¬бер, 2012. – 248 с.

5. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник ; [М. П.Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко та ін.] / за заг. ред. Бутка М. П. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 416 с.

6. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами ы программами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

7. Быковский В. В. Управления инновационными проектами и программами : учебное пособие / В. В. Быковский Е. С. Мищен¬ко, Е. В. Быковская. – Тамбов: ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.

8. Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ, 2009. – 299 с.

9. Гонтарева І. В. Управління проектами / І. В. Гонтарева. – Харків: ХНЕУ, 2011. – 444 с.

10. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2014. – 423 с.

11. Кемп С. Управление проектами / С. Кемп. – Москва : ГИППО, 2010. – 384 с.

12. Коноплев С. П . Проектный менеджмент / С. П. Коноплев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 252 с.

13. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва : Омега-Л, 2009. – 960 с.

14. Матвеева Л. Г. Управление проектами / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, Д. А. Фиськов. – Москва : Феникс, 2009. – 422 с.

15. Майорова Т. В. Проектне фінансування: підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за ред. Т.В. Майорової ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ», CEASC. – 2-ге вид., перероб. І допов. – Київ : КНЕУ, 2017. – 434 с.

16. Мельник В. І. Сучасні проблеми впровадження методології управління проектами у сфері регіонального розвитку [Електронний ресурс] / В. І. Мельник, Г. М. Шумська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С. 353–358. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_27

17. Мишин В. М. Проектный менеджмент / В. М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.

18. Ніколаєв В. П. Фінансовий менеджмент проектів і прог¬рам / В. П. Ніколаєв. – Ірпінь : НУДПСУ, 2010. – 336 с.

19. Ноздріна Л. В. Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 432 с.

20. Калач Г. М. Управління проектами: навч. посіб./ Г. М. Калач. – Ірпінь : НУДПСУ, 2010. – 333 с.

21. Попов Ю. И. Управление проектами / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

22. Разумов В. А. Проектный менеджмент / В. А. Разумов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

23. Рожков В. Н. Проектный менеджмент/ В. Н. Рожков. – М. : Форум, 2012. – 336 с.

24. Романова М. В. Управление проектами / М. В. Романова. – Москва : Форум, 2009. – 256 с.

25. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – 5-е изд. – PA : PMI, 2013. – 586 с.

26. Светлов Н.М. Информационные технологи управления проектами / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 232 с.

27. Тихенко В. С. Нормативно-правове забезпечення управління природоохоронними проектами в Україні у контексті угоди про асоціацію з ЄС [Електронний ресурс] / В. С. Тихенко // Науко-

вий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2014. – Вип. 3. – С. 38–43. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/¬UJRN/¬NvChdieu_2014_3_7. – (Серія 1 «Економіка»).

28. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 192 с.

29. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент / С. І. Ткаленко, Л.П. Петрашко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 412 с.

30. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: тео¬рия и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 495 с.

31. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 395 с.

32. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-биз¬нес, 2009. – 480 с.

33. Чумаченко І. В. Управління проектами: процеси планування проектних дій / І. В. Чумаченко, В.В. Морозова, Н.В. Доцен¬ко. – Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.

34. Ярошенко Ф. О. Управління державними фінансами на інноваційних засадах / Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – Київ : Міністерство фінансів України, УДУФМТ, 2010. – 492 с.

35. Ярошенко Ф.О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій / Ф. О. Ярошенко. – Київ : Новий друк, 2010. – 160 с.

Додатковий список використаних джерел

36. Ackermann F. Making strategy: Mapping out strategic success / F. Ackermann, C. Eden. – Washington, DC: Sage Publications, 2011. – 796 p.

37. Cooper R. G. Lean, rapid and profitable new product development/ R. G. Cooper, S. J. Edgett. – Charleston, SC: Booksurge, 2011.

38. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach/ R. E. Freeman. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

39. Meredith J.R. Project Management: A Managerial Approach / J.R. Meredith, S.J. Mantel, S.M. Shafer. – Wiley, 2014. – 600 p.

40. Square Newton A guide to the project management body of knowledge /N.Square. – PA: Project Management Institute, 2013. – 211 p.

Інтернет-ресурси

41. Глобал форум щодо Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pmforum.org.

42. Офіційний сайт Австралійського інституту управління проектами (AIPM) проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.aipm.com.au.

43. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проек¬тами IPMA (Швейцарія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ipma.ch.

44. Спеціалізований сайт присвячений управлінню проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gantthead.com.

45. Японський форум щодо Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.enaa.or.jp/jpmf.

46. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog/ministerstvo-gospodarstva-ukraini

47. Ігнатенко О. П. Перспективи державного регулювання сфери благоустрою населених пунктів [Електронний ресурс] / О. П. Ігнатенко // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 1. – С. 127–132. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/-UJRN/Nzizvru_2015_1_29.

ДОДАТКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Додаток 1

Паспорт регіональної програми

1.	Ініціатор розроблення програми	
2.	Назва розпорядчого документа про розроблення програми	
3.	Розробник програми	
4.	Співрозробники програми	
5.	Відповідальний виконавець програми	
6.	Учасники програми	
7.	Термін реалізації програми Етапи виконання програми	
8.	Перелік місцевих бюджетів, які беруть участь у виконанні програми	
9.	Загальний обсяг фінансових ресурсів, зокрема коштів місцевого бюджету коштів інших джерел	

Додаток 2

Ресурсне забезпечення регіональної цільової програми

Обсяг коштів, які пропонується залучити на виконання програми	Етапи	Усього витрат на виконання програми
Обсяг ресурсів, усього, у тому числі:		
місцевий бюджет		
районні, міські (міст обласного підпорядкування) бюджети		
бюджети сіл, селищ, міст районного підпорядкування		
кошти небюджетних джерел		

Додаток 3

Напрями діяльності та заходи регіональної цільової програми

_____

(назва програми)

Назва напряму діяльності	Перелік заходів програми	Строк виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування	Орієнтовні обсяги фінансування (вартість), тис. гривень, у тому числі:	Очікуваний результат
					I етап: 200_ р.	
					200_ р.	
					200_ р.	
					II етап: 200_-20__ рр.	
					III етап: 200_-20__ рр.	

Додаток 4

Інформація про виконання програми за _____ рік

1. _____ _____
   КВКВ найменування головного розпорядника коштів програми
2. _____ _____
   КВКВ найменування відповідального виконавця програми
3. _____ _____
   КФКВ найменування програми, дата і номер рішення обласної ради про її затвердження

Напрями діяльності та заходи регіональної цільової програми

Захід	Планові обсяги фінансування, тис. гривень					Фактичні обсяги фінансування, тис. гривень					Стан виконання заходів (результативні показники виконання програми)
	Усього	У тому числі				**Усього**	У тому числі				
		Місцевий бюджет	Районний, міський (міст обласного підпорядкування) бюджети	Бюджети сіл, селищ, міст районного підпорядкування	Кошти не бюджетних джерел		**Місцевий бюджет**	Районний, міський (міст обласного підпорядкування	Бюджети сіл, селищ, міст районного підпорядкування	**Кошти небюджетних джерел**	
Етапи виконання											

Аналіз виконання за видатками в цілому за програмою:

тис. гривень

Бюджетні асигнування З урахуванням змін			**Проведені видатки**			**Відхилення**		
Усього	Загальний фонд	Спец-фонд	Усього	Загальний фонд	Спец-фонд	Усього	Загальний фонд	Спец-фонд

Додаток 5

ФОРМА

оцінювання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку*

1. Розподіл інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, для оцінювання членами регіональної комісії (якщо оцінювання здійснюється не менше ніж п'ятьма членами регіональної комісії).

Назва проекту	Розподіл проектів** для оцінювання членами регіональної комісії														
	особа 1	особа 2	особа 3	особа 4	особа 5	особа 6	особа 7	особа 8	особа 9	особа 10	особа 11	особа 12	особа 13	особа 14	особа 15
Проект 1	X	X	X	X	X										
Проект 2						X	X	X	X	X					
Проект 3											X	X	X	X	X
Проект 4	X	X	X	X	X										
Проект 5						X	X	X	X	X					
Проект 6											X	X	X	X	X

* Форма оцінювання подається у паперовому та електронному вигляді на сторінці офіційного веб-сайту Мінрегіону (htpp://dfrr.minregion.gov.ua).

** Інвестиційні програми і проекти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

2. Індивідуальна оцінка проектів членом регіональної комісії

_____

(ініціали, прізвище)

Оцінка проектів, поданих на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів, проектів об'єднаних територіальних громад та проектів співробітництва громад, які беруть участь у конкурсі, здійснюється за бальною системою

відповідно до критеріїв. Критерії систематизовані за 5-ма категоріями. Максимальна сума балів у рамках однієї категорії – 20 балів, максимальна загальна кількість балів – 100.

До таблиці вносять бали оцінки проектів за критеріями.

Продовження додатка 5

№ з/п	Критерії оцінки проектів	Кількість балів	Проекти				
			1	2	3	4	5
1.	**Для проектів, що подаються на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів: а) вплив проекту на громаду, регіон (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів. Для проектів об'єднаних територіальних громад та співробітництва громад: б) частка населення громади, на яке впливає реалізація проекту (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів**	**Х**					
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0					
	а) проект має вплив на одну громаду б) впливає на 0–5 % мешканців	5					
	а) проект має вплив одночасно на кілька громад/район б) впливає на 5–20 % мешканців	10					
	а) проект має вплив на кілька районів області б) впливає на 20–50 % мешканців	15					
	а) проект має вплив на всю область б) впливає на 50–100 % мешканців	20					
2.	**Ступінь впливу проекту на вирішення проблеми (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів**	**Х**					
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0					
	опосередкований вплив на вирішення проблеми	5					
	незначний прямий вплив на вирішення проблеми	10					
	частково вирішує проблему	15					
	повністю вирішує проблему	20					
3.	**Інноваційність проекту (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів**	**Х**					
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0					
	проект застосовує традиційні (наявні в інших громадах регіону) підходи (технології)	5					

	підходи (технології) до вирішення проблеми, які використовуються у проекті, мають аналоги в Україні, але відсутні в регіоні	10					
	проект застосовує підходи (технології) до вирішення проблеми, які не мають аналогів в Україні	15					
	проект відкриває (суттєво посилює) нові можливості для регіонального розвитку, створює «точки зростання» громади (регіону) у найближчій перспективі	20					
4.	**Для проектів громад, місцеві бюджети яких:** **а) потенційно не спроможні вирішити проблему** **б) потенційно спроможні вирішити проблему**	**X**					
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0					
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 10 % б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 50 %	5					
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 20 % б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 60 %	10					
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 30 % б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 70 %	15					
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 40 % б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 80 %	20					
5.	**Соціально-економічна спрямованість проекту (вибрати один з варіантів) – максимум 20 балів**	**X**					
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0					
	соціальний (або екологічний) проект	5					
	соціальний (або екологічний) проект зі створенням додаткових економічних благ	10					
	економічний проект із соціальною (або екологічною) складовою	15					
	економічний проект	20					
	Усього – максимум 100 балів						

Член регіональної комісії _____

3. Оцінювальний лист проектів, що пройшли попередній конкурсний відбір та можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку

До таблиці вноситься загальна кількість балів оцінки проектів членами регіональної комісії.

Назва проекту	Загальна кількість балів оцінки проектів членами регіональної комісії					Рейтингова середня оцінка проекту
	особа 1	особа 2	особа 3	особа 4	особа 5	
Проект 1						
Проект 2						
Проект 3						
Проект 4						
Проект 5						

4. Загальний рейтинговий список проектів, що брали участь у попередньому конкурсному відборі

До таблиці вносяться усі проекти, що брали участь у попередньому рейтинговому конкурсному відборі.

Назва проекту	Рейтингова середня оцінка проекту
Проект 1	
Проект 2	
Проект 3	
Проект 4	
Проект 5	

Начальник Управління
впровадження та моніторингу
пріоритетних проектів будівництва **Н. Л. Бондарчук**

Додаток 6

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
регіонального розвитку,
будівництва
та житлово-комунального
господарства України
24.04.2015 № 80
(зі змінами від 01.04.2016 № 80)

ФОРМА

інвестиційної програми і проекту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку*

І. Реєстраційна картка програми і проекту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

Назва програми і проекту регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (далі – проект)				
Заявник (найменування органу виконавчої влади / місцевого органу виконавчої влади / органу місцевого самоврядування)				
Тематичний напрям реалізації проекту				
Номер і назва завдання з Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 року № 385, та відповідної стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект				
Період реалізації проекту (з (місяць / рік) – до (місяць / рік)				
Очікуваний обсяг фінансування проекту з державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР), тис. грн	1 рік	2 рік	3 рік	Разом
Обсяг співфінансування проекту з місцевого бюджету, тис. грн	1 рік	2 рік	3 рік	Разом

Назва регіону, в якому реалізується проект		
Назва району, в якому реалізується проект		
Прізвище, ім'я, по батькові керівника заявника		
Телефон, факс, e-mail заявника		
Посада, прізвище, ім'я, по батькові відповідальної особи за реалізацію проекту		
Телефон, факс, e-mail відповідальної особи за реалізацію проекту		
Посада керівника заявника	_____ (дата, підпис)	_____ (ініціали, прізвище)
М.П.		

ІІ. ЗМІСТ ПРОЕКТУ

I. Реєстраційна картка проекту с.
II. Зміст проекту с.
III. Проект с.
1. Анотація проекту с.
2. Детальний опис проекту с.
2.1. Опис проблеми, на вирішення якої спрямований проект с.
2.2. Мета та завдання проекту с.
2.3. Основні заходи проекту с.
2.4. План-графік реалізації заходів проекту с.
2.5. Очікувані кількісні та якісні результати від реалізації проекту с.
2.6. Інновації проекту с.
IV. Бюджет проекту с.
4.1. Загальний бюджет проекту с.
4.2. Розклад бюджету за статтями видатків с.
4.3. Очікувані джерела фінансування с.
4.4. Локальний кошторис с.
V. Інформація про учасників реалізації проекту с.
VI. Додатки с.

ІІІ. ПРОЕКТ

1. Анотація проекту.
2. Детальний опис проекту.
2.1. Опис проблеми, на розв'язання якої спрямований проект.
2.2. Мета та завдання проекту.

2.3. Основні заходи проекту.

2.4. План-графік реалізації заходів проекту.

2.5. Очікувані кількісні та якісні результати від реалізації проекту.

2.6. Інновації проекту.

2.7. Заходи з інформування громади/громад про проект та/або участь громади/громад в його розробленні.

Загальний обсяг опису проекту не може перевищувати 14 сторінок.

IV. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

4.1. Загальний бюджет проекту

Найменування заходів, що здійснюватимуться за проектом	Загальна вартість (тис. грн)	Джерела фінансування, тис. грн					
		у першому бюджетному році			у наступні бюджетні роки		
		ДФРР	місцевий бюджет	інші учасники проекту	ДФРР	місцевий бюджет	інші учасники проекту
1.							
2.							
РАЗОМ:							

4.2. Розклад бюджету за статтями видатків

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн					
		у першому бюджетному році			у наступні бюджетні роки		
		ДФРР	місцевий бюджет	інші учасники проекту	ДФРР	місцевий бюджет	інші учасники проекту
1. Видатки споживання:							
2. Видатки розвитку:							
РАЗОМ:							

4.3. Очікувані джерела фінансування

Джерела фінансування	Сума (тис. грн)	Частка у % від загального обсягу фінансування проекту
1. Фінансування з ДФРР		
2. Фінансування з місцевого бюджету		
3. Фінансування за рахунок коштів інших учасників проекту, у тому числі за рахунок:		
1) учасників з бюджетного сектору		
2) учасників з підприємницького сектору		
3) учасників з громадськості		
Загальний обсяг фінансування		

Додаток 7

Додаток
до Переліку документів, які подаються Мінрегіону для оцінки відповідності вимогам законодавства інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (пункт 6)

Інформація про фінансування проектів регіонального розвитку на виконання Плану заходів з реалізації регіональної стратегії _____ області/м. Києві у 2015–2017 роках станом на _____

Стратегічна ціль (СЦ)	Оперативна ціль (ОЦ)	Завдання	Назва технічного завдання аа проект регіонального розвитку	Назва проекту(ів), який(і) реалізує(ють) технічне завдання	Територія впливу проекту (одна/ кілька громад, районів; уся область)	Фінансування проектів регіонального розвитку з різних джерел (тис. грн)																Контакти керівника проекту (ПІБ, тел., email)	Посилання на сторінку офіційного вебсайту Мінрегіону dfrr.minregion.gov.ua (для проектів ДФРР)
						2015 рік						2016 рік						2017 рік							
						державний бюджет			місцевий бюджет	кошти з інших джерел	УСЬОГО	державний бюджет			місцевий бюджет	кошти з інших джерел	УСЬОГО	Державний бюджет			місцевий бюджет	кошти з інших джерел	УСЬОГО		
						ДФРР	інші джерела					ДФРР	інші джерела					ДФРР	інші джерела						
							назва програми, субвенції тощо	обсяг фінансування					назва програми, субвенції тощо	обсяг фінансування					назва програми, субвенції тощо	обсяг фінансування					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
СЦ 1	ОЦ 1.1	ЗАВД 1.1.1	ТЗ на проект 1.1.1.1	Проект 1.1.1.1																					
			ТЗ на проект 1.1.1.2	Проект 1.1.1.2																					

				Усього фінансування ОЦ 1.1		
			ЗАВД 1.1.2			
…	ТЗ на проект 1.1.2.3	ТЗ на проект 1.1.2.2	ТЗ на проект 1.1.2.1		…	ТЗ на проект 1.1.1.3
…	Проект 1.1.2.3	Проект 1.1.2.2	Проект 1.1.2.1		…	Проект 1.1.1.3
				x		
				x		

						ОЦ 1.2
		ЗАВД 1.2.3				ЗАВД 1.2.1
ТЗ на проект 1.2.3.4	ТЗ на проект 1.2.3.2	ТЗ на проект 1.2.3.1	…	ТЗ на проект 1.2.1.3	ТЗ на проект 1.2.1.2	ТЗ на проект 1.2.1.1
Проект 1.2.3.4	Проект 1.2.3.2	Проект 1.2.3.1	…	Проект 1.2.1.3	Проект 1.2.1.2	Проект 1.2.1.1

			СЦ 2	Усього фінансування СЦ1:	Усього фінансування ОЦ 1.2	
			ОЦ 2.1			…
			ЗАВД 2.1.1			…
…	ТЗ на проект 2.1.1.3	ТЗ на проект 2.1.1.2	ТЗ на проект 2.1.1.1			…
…	Проект 2.1.1.3	Проект 2.1.1.2	Проект 2.1.1.1			…
				x	x	
				x	x	

		Усього фінансування по ОЦ 2.1				
	ОЦ 2.2					
	ЗАВД 2.2.1					ЗАВД 2.1.2
ТЗ на проект 2.2.1.2	ТЗ на проект 2.2.1.1		…	ТЗ на проект 2.1.2.3	ТЗ на проект 2.1.2.2	ТЗ на проект 2.1.2.1
Проект 2.2.1.2	Проект 2.2.1.1		…	Проект 2.1.2.3	Проект 2.1.2.2	Проект 2.1.2.1
		x				
		x				

Усього фінансування ОЦ 2.2						
	…					
	…			ЗАВД 2.2.2		
	…	ТЗ на проект 2.2.2.3	ТЗ на проект 2.2.2.2	ТЗ на проект 2.2.2.1	…	ТЗ на проект 2.2.1.3
	…	Проект 2.2.2.3	Проект 2.2.2.2	Проект 2.2.2.1	…	Проект 2.2.1.3
x						
x						

					СЦ 3	Усього фінансування СЦ2:
					ОЦ 3.1	
	ЗАВД 3.1.2				ЗАВД 3.1.1	
ТЗ на проект 3.1.2.2	ТЗ на проект 3.1.2.1	…	ТЗ на проект 3.1.1.3	ТЗ на проект 3.1.1.2	ТЗ на проект 3.1.1.1	
Проект 3.1.2.2	Проект 3.1.2.1	…	Проект 3.1.1.3	Проект 3.1.1.2	Проект 3.1.1.1	
						x
						x

				Усього фінансування ОЦ 3.1		
			ОЦ 3.2			
			ЗАВД 3.2.1			
…	ТЗ на проект 3.2.1.3	ТЗ на проект 3.2.1.2	ТЗ на проект 3.2.1.1		…	ТЗ на проект 3.1.2.3
…	Проект 3.2.1.3	Проект 3.2.1.2	Проект 3.2.1.1		…	Проект 3.1.2.3
				x		
				x		

Усього фінансування СЦ 1 + СЦ 2 + СЦ 3:	Усього фінансування СЦ 3:	Усього фінансування ОЦ 3.2	…			
			…			ЗАВД 3.2.3
			…	ТЗ на проект 3.2.3.3	ТЗ на проект 3.2.3.2	ТЗ на проект 3.2.3.1
			…	Проект 3.2.3.3	Проект 3.2.3.2	Проект 3.2.3.1
x	x	x				
x	x	x				

Додаток 8

Форма технічного завдання на інвестиційну програму, проект регіонального розвитку, що претендує на отримання фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку

Загальний обсяг технічного завдання на інвестиційну програму, або проект регіонального розвитку (далі – проект) не повинен перевищувати 2 сторінки.

Номер і назва завдання зі Стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект	1.1.1. Підготовка інвестиційних продуктів
Назва проекту	**1.2. Розроблення техніко-економічного обґрунтування створення індустріальних парків Рівненщини**
Одна або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту	Створення Індустріального парку та промислових зон як елементів інвестиційної системи регіону. Розвиток промислової інфраструктури, яка задовольнить попит потенційних інвесторів, що переміщуватимуть свою діяльність у Східну Європу
Територія, на яку проект матиме вплив	Вибрані райони та міста Рівненської області із надлишком робочої сили
Орієнтовна кількість населення, яке отримає вигоду від реалізації проекту	Головними вигодонабувачами будуть близько 10.0 тис. працівників новостворених підприємств у результаті реалізації інвестиційних проектів на території індустріального парку та промислових зон
Стислий опис проблеми, яка буде вирішуватися силами проекту	Проектом передбачено розробити комплект документації (ТЕО) розвитку Індустріального парку Рівненської області площею 145 га на території Малолюбашанської сільської ради Костопільського району та 3 індустріальних парків площею від 15 до 40 га. Ця документація буде використана як ресурс для залучення потенційних інвесторів та їх інвестування в Рівненську область. Відповідна документація має бути розроблена з урахуванням існуючих напрацювань, попереднього ТЕО потенційного розвитку Індустріального парку, розробленого чесько-голландською компанією DHV. Підготовлена документація має відповідати Закону України «Про індустріальні парки»
Очікувані кількісні та якісні результати	• Підготовлено та представлено повний комплект документів (ТЕО) з будівництва Індустріального парку Рівненської області площею 145 га та трьох індустріальних парків площею 15–40 га, які відповідатимуть очікуванням потенційних інвесторів
Ключові заходи проекту	• Збір попередніх технічних умов на підведення інженерно-технічних мереж (газ, електро-, водопостачання, зв'язок, дороги, облаштування території).

Проект

	• Підготовка проектних завдань та залучення відповідних експертів до розробки ТЕО. • Розроблення ТЕО для Індустріального парку Рівненської області та трьох індустріальних парків площею 15-40 га. • Проведення технічного аудиту 10 найбільш привабливих земельних ділянок та майнових комплексів. • Розроблення бізнес-планів чотирьох індустріальних парків на основі даних ТЕО			
Період здійснення:	**січень 2015 р. – грудень 2017 р.**			
Вартість проекту, тис. грн	**2015**	**2016**	**2017**	**Разом**
	100	**300**	**200**	**600**
Джерела та частки фінансування	Державний бюджет, обласний бюджет, міжнародна технічна допомога			
Ключові учасники реалізації проекту	Департамент економічного розвитку і торгівлі облдержадміністрації, недержавні установи та організації, які можна віднести до інфраструктури підтримки інвестиційного процесу			
Інша інформація щодо проекту (за потребою)				

Номер і назва завдання зі Стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект	1.1.1. Забезпечення розвитку інфраструктури підтримки МСБ			
Назва проекту	1.1. Створення бізнес-інкубаторів у монопрофільних містах			
Одна або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту	• Створення нових робочих місць (за рахунок виходу з інкубатора конкурентоспроможних інноваційних підприємств). • Створення необхідних умов для розвитку інноваційного потенціалу			
Територія, на яку проект матиме вплив	4 монопрофільних міста Дніпропетровської області			
Орієнтовна кількість населення, яке отримає вигоду від реалізації проекту	Головними вигодонабувачами будуть близько 200 працівників новостворених підприємств. Опосередковану вигоду отримає близько 300 тис. мешканців монопрофільних міст області			
Стислий опис проблеми, яка буде вирішуватися силами проекту	Проект передбачає створення 4 бізнес-інкубаторів у 4 моно профільних містах. Зацікавлені міста надають приміщення для створення бізнес-інкубаторів на пільгових умовах. За час перебування підприємств в інкубаторі для них буде надано широкий спектр послуг, необхідних для становлення успішного підприємства. Тобто за умови успішної реалізації – через 3–4 роки регіон отримує повноцінне, конкурентоспроможне, успішне мале підприємство інноваційного спрямування, яке реалізує свою продукцію на зовнішніх та внутрішніх ринках, на якому задіяні висококваліфіковані фахівці відповідної галузі. Компанії, які перебуватимуть в інкубаторі, отримають професійні послуги з розвитку нових технологій, підтримку з залучення фінансових ресурсів, правовий захист інтелектуальної власності, правову підтримку із реєстрації та заходи з запуску виробництва, пошуку та залучення експертів			
Очікувані кількісні та якісні результати	• Створення нових інноваційних підприємств. • Збільшення надходжень до місцевих бюджетів. • Диверсифікація регіональної економіки			
Ключові заходи проекту	• Проведення конкурсного відбору 4 міст, готових довгостроково надати приміщення на пільгових умовах. • Підготовка та обладнання приміщень. • Розвиток концепції інкубатору. • Підготовка штату працівників-професіоналів. • Інформаційна кампанія щодо можливостей інкубаторів			
Період здійснення:	**січень 2015 р. – грудень 2017 р.**			
Вартість проекту, тис. грн	**2015**	**2016**	**2017**	**Разом**
	1000	**2000**	**1000**	**4000**
Джерела та частки фінансування	Обласний бюджет, місцеві бюджети, приватні підприємства (через механізм корпоративно-соціального партнерства (КСП), проекти та програми МТД			
Ключові учасники реалізації проекту	Комерційний банк, що має пріоритетом надання венчурного капіталу, Дніпропетровський РЦІР, громадські організації, інвестори			
Інша інформація щодо проекту (за потребою)				

Номер і назва завдання зі Стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект	Розвиток туристичних об'єктів, продуктів та мереж			
Назва проекту	**1.17. Встановлення дорожніх знаків європейського зразка до туристичних об'єктів**			
Одна або кілька цілей, які будуть досягнуті внаслідок реалізації проекту	Покращення поінформованості автотуристів, розвиток туристичної інфраструктури, промоція туристичних принад області			
Територія на яку проект матиме вплив	Рівненська область			
Орієнтовна кількість населення, яке отримає вигоду від реалізації проекту	Близько 50 тис. туристів (внутрішні, екскурсанти, іноземні) щорічно. Близько 1 млн, жителів області			
Стислий опис проблеми, яка буде вирішуватися силами проекту	У рамках проекту планується виготовити та встановити дорожні знаки (покажчики) європейського зразка вздовж міжнародних транспортних коридорів, які орієнтуватимуть туристів про місцезнаходження туристичних об'єктів області, об'єктів туристичної інфраструктури та вказуватимуть, як до них дістатися			
Очікувані кількісні та якісні результати	• Підвищення рівня обізнаності автотуристів про туристичний потенціал області. • Збільшення відвідуваності 10 туристичних об'єктів Рівненщини транзитними туристами			
Ключові заходи проекту	• Визначення та розроблення макету туристичного знака. • Узгодження місця розташування туристичних покажчиків вздовж міжнародних транспортних коридорів. • Встановлення вказівників			
Період здійснення:	**січень 2015 р. – грудень 2017 р.**			
Вартість проекту, тис. грн	**2015**	**2016**	**2017**	**Разом**
	200	**200**	**200**	**600**
Джерела та частки фінансування	Обласний бюджет, районні та міські бюджети, донорські організації, інвестиції партнерів – суб'єктів туристичних послуг			
Ключові учасники реалізації проекту	Органи місцевого самоврядування, райдержадміністрації, виконкоми рад міст обласного значення, управління культури і туризму, управління інфраструктури та промисловості Рівненської обласної державної адміністрації			
Інша інформація щодо проекту (за потребою)				

Проект

Форма інвестиційної програми, проекту регіонального розвитку (далі – проект), що претендує на отримання фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку

І. РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА ПРОЕКТУ

Назва проекту (має бути короткою, виразною і відповідати змісту проекту. Слід уникати занадто узагальнених, абстрактних чи «поетичних» назв, які потребують додаткових пояснень щодо змісту проекту)	
Заявник (назва місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування)	
Тематичний напрям проекту (зазначити один напрям)	*Проект до плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку*
	Проект співробітництва територіальних громад
	Проект добровільно об'єднаних територіальних громад
Номер і назва завдання зі Стратегії розвитку регіону, якому відповідає проект (лише для проектів до плану заходів з реалізації Стратегії розвитку регіону)	
Період та тривалість реалізації проекту	з (місяць / рік) – до (місяць / рік)
Очікуваний обсяг фінансування проекту з ДФРР (грн)	
Обсяг співфінансування проекту (грн)	
Для проектів тривалістю більше 1 року – очікуваний обсяг фінансування проекту з ДФРР у цільовому бюджетному році (грн)	
Для проектів тривалістю більше 1 року – обсяг співфінансування проекту у цільовому бюджетному році (грн)	
Назва регіону (область, АРК) заявника	
Назва району заявника	
Телефон, факс, e-mail заявника	
Прізвище, ім'я, по-батькові керівника заявника	
Прізвище, ім'я, по-батькові керівника проекту	
Місце роботи, посада, звання керівника проекту	
Адреса для листування з керівником проекту	
Контактні телефони керівника проекту, факс, e-mail	

Підпис керівника проекту _____ Дата _____

Підпис керівника заявника _____ Дата _____ М.П.

ІІ. ЗМІСТ ПРОЕКТУ

І	Реєстраційна картка проекту	с.
ІІ	Зміст проекту	с.
ІІІ	**Проект**	с.
1	Анотація проекту	с.
2	**Детальний опис проекту**	с.
2.1	Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект	с.
2.2	Мета та завдання проекту	с.
2.3	Опис діяльності у рамках проекту	с.
2.4	Тривалість та план реалізації заходів проекту	с.
2.5	**Очікувані результати проекту**	с.
2.6	**Інновації проекту**	
ІV	**Бюджет проекту**	с.
V	**Додатки**	с.
5.1	Додаток__. Інформація про партнерські організації	с.

ІІІ. П Р О Е К Т

1. Анотація проекту (не більше 2 с.; на окремих аркушах).

В анотації потрібно чітко і стисло розкрити зміст проекту за такою схемою:

– назва проекту;

– актуальність проекту; основна проблема проекту; інноваційна, соціально-економічна спрямованість та реальна можливість його виконання;

– перелік заходів проекту;

– очікувані результати проекту;

– цільові групи проекту;

– обсяг коштів, необхідних для реалізації проекту та джерела його фінансування;

– організації-партнери, співвиконавці проекту.

Примітка. Анотація не вважається окремою частиною змісту проекту, а є стислим викладенням проекту у цілому. Під час складення анотації бажано у найбільш лаконічний спосіб викласти його суть й основний зміст за запропонованою вище схемою. Враховуючи наведене, вважається за доцільне рекомендувати розробникам проектів складати анотацію **після завершення написання проекту та заповнення відповідних додатків**.

2. Детальний опис проекту

2.1. Опис проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект (не більше 2 с.)

Пропонується надати інформацію за такими складовими:

– стисла інформація про адміністративно-територіальну одиницю (в тому числі кількість населення) та опис існуючих потреб і проблем у селі, селищі, місті, регіоні;

– детальне визначення проблематики, на основі якої виникла ідея щодо складення цього проекту;

– соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;

– підтвердження відповідності проекту державній стратегії регіонального розвитку, стратегії розвитку регіону, а також плану заходів з її реалізації. Додати витяги з копії відповідних документів та посилання на відповідний веб-сайт.

– визначення цільових груп проекту (категорій працівників, верств населення, на які спрямовані результати проекту);

– підстави для визначення цільових груп та заходів;

– обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеним цільовим групам.

2.2. Мета та завдання проекту (не більше 1 с.)

Мета проекту потребує чіткого формулювання. Завдання мають визначити логіку розв'язання проблеми проекту. Доцільно надати обґрунтування, чому саме у запропонований спосіб планується вирішити проблему, яка стала підставою для здійснення проекту і чи не існує більш доцільного або більш раціонального способу досягнення мети проекту.

2.3. Опис діяльності у рамках проекту (не більше 4 с.)

У цьому розділі необхідно описати, яким чином у проекті планується досягти його мети, тобто розкрити спосіб виконання завдань проекту. Для цього необхідно надати наступну інформацію:

– короткий опис заходів проекту. Він може бути деталізованим до тієї міри, яка дозволяє отримати чітку уяву про зміст і спрямованість кожного із заходів;

– яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проектах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження або регулювання заходів за

проектом;

– які процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом передбачено протягом його реалізації; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (у оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів або побічних наслідків; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів;

– розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;

– команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями; без зазначення прізвищ конкретних осіб). Надайте орієнтований перелік та стисле резюме організацій (підприємств), які передбачається залучити до здійснення технічних заходів. Надайте стисле обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

Для інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які передбачають будівництво, додатково зазначаються:

– наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру;

– обсяг використаних ресурсів, їх опис; ступінь будівельної готовності об'єкта;

– прогнозні джерела фінансування, обґрунтування необхідності фінансування за бюджетні кошти; прогнозні показники співфінансування за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету.

– вплив реалізації інвестиційної програми (проекту) на навколишнє природне середовище;

– стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту.

2.4. План-графік реалізації заходів проекту (не більше 2 с.)

Тривалість проекту складатиме _____ місяців.

Заявники не повинні вказувати конкретні дати початку реалізації проекту, а просто посилатися на назви «місяць 1», «місяць 2» тощо. Заявникам рекомендується взяти за основу передбачувану

тривалість кожного виду діяльності та загальну тривалість на найбільш ймовірний термін, а не на максимально можливий короткий термін, зважаючи на всі відповідні фактори, які можуть вплинути на терміни реалізації. Діяльність, зазначена у плані проекту, повинна збігатися із описом в розділі 2.3. План проекту упродовж першого бюджетного року реалізації проекту має бути досить докладним, щоб дати загальне уявлення про підготовку та реалізацію кожного виду діяльності. План проекту на кожен наступний рік може бути більш загальним і повинен містити перераховані тільки основні заходи, запропоновані за ці роки. З цією метою, він повинен бути розділеним на шість місяців (примітка: більш докладний план проекту на кожен наступний рік повинен бути поданий додатково наступного бюджетного року).

План заходів має бути поданий у такій стандартизованій формі:

Рік 1	
Тривалість заходу (за етапами)	*КОРОТКА НАЗВА ЗАХОДУ*
Місяць 1	
Місяць 2	
Місяць 3	
Місяць 4	
Місяць 5	
Місяць 6	
Місяць 7	
Місяць 8	
Місяць 9	
Місяць 10	
Місяць 11	
Місяць 12	

Продовження додатка 8

Наступні роки (якщо тривалість проекту перевищує 1 рік)	
Тривалість заходу (за етапами)	*КОРОТКА НАЗВА ЗАХОДУ*

Півріччя 1	
Півріччя 2	
Півріччя 3	
Півріччя 4	

*примітка. Обсяги фінансування у наступні роки можуть бути уточнені у період наступного запиту.

2.5. Очікувані результати проекту (не більше 1 с.).

До цього розділу пропонується включити таку інформацію:

– короткотривалі та перспективні наслідки реалізації проекту;

– сформулювати прогнозні дані та показники, яким чином реалізація проекту покращить наявну ситуацію для цільових груп;

Показники успішності проекту	Значення показників станом на початок проекту	Значення показників станом на завершення бюджетного року						Джерела інформації про показники
		1 рік проекту	2 рік проекту (за наявності)	3 рік проекту (за наявності)	1 рік після завершення проекту	2 рік після завершення проекту	3 рік після завершення проекту	

– сталість результатів проекту. Надати такі характеристики:

а) **фінансова сталість,** зокрема:

– економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;

– чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування?

– яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету

(бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

б) **інституційна сталість** – яким чином реалізація проекту вплине на розвиток місцевих інститутів, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій. Чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення? Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту;

в) **політична сталість** – надати аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території, на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; з місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад. Визначити, яким чином відповідні системні зрушення позначаться на наповненні місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку.

2.6. Інновації проекту (не більше 1 ст.).

Опис інновацій здійснюється у випадку якщо проект передбачає одну або декілька інновацій. Зокрема, тут йдеться про інновації технічного або іншого характеру у створенні продуктів чи наданні послуг мешканцям населеного пункту, розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення перетворень в окремій сфері життєдіяльності. Це може бути, наприклад: створення нових можливостей надання послуг житлово-комунального характеру завдяки зміні економічних відносин, демонополізації надання послуг, впровадженню нових механізмів надання послуг; впровадження досвіду інших громад і територій, в тому числі і закордонних; формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку; розробка місцевих процедур у соціально-економічній, фінансовій, майновій та інших сферах життєдіяльності територіальної громади або сукупності територіальних громад тощо.

У цьому розділі потрібно зазначити:

– короткий опис (сутність інновації та сфера практичного застосування);

– характер інновації (технічний, технологічний, організаційний, фінансовий тощо);

– основні якісні характеристики (цінність, прогнозований позитивний ефект);

– територіальний масштаб інновації (не має аналогів: в Україні / в області / у районі / у селі, селищі);

– наявність захисту авторства (якщо є, дайте посилання на публікації, патенти);

Якщо у проекті міститься декілька інновацій, то доцільно зробити окремий опис кожної з них. Якщо, на думку заявника, проект не містить інновацій, то у цьому розділі робиться запис «Інновації відсутні».

IV. БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Бюджет проекту слід розробляти відповідно до форм № 1–№ 4 за наведеними зразками. Заявник самостійно визначає статті витрат за проектом відповідно до його цілей та завдань.

Інструкція щодо складення бюджету проекту

За ***формою № 1 ретельно*** розписуються усі заходи, передбачені розробником проекту (відповідно до заходів п. 2.3). При цьому зазначена форма повинна виглядати таким чином, що здійснюється не лише розпис певного заходу, передбаченого проектом, а й усіх елементів, з яких цей захід складається. Розробник має пам'ятати, що до складу окремого (комплексного) заходу можуть входити будь-які елементи незалежно від різновидів видатків за цільовим змістом або економічною класифікацією. Тобто один й той самий (комплексний) захід може містити у собі певну кількість підзаходів, наприклад: здійснення навчання та придбання матеріальних цінностей, проведення комунікативного заходу та друкування у засобах масової інформації звіту (репортажу) щодо одержаних результатів під час цього засідання (семінару, конференції); закупівлю спецтехніки, здійснення тренінгу її обслуговуючого персоналу та підготовку спеціалізованого відеороліка для підвищення ефективності тренінгів персоналу тощо. Бажано (у першу чергу для самого розробника), щоб у процесі розпису відповідного заходу також розкладалися відповідним чином й видатки за його складовими. За ***формою № 2*** відбувається групування видатків за усіма без винятку заходами відповідно до засад економічної класифікації – у видатки споживання та розвитку.

2. У випадку наявності декількох партнерів, які співфінансують проект, доцільно наводити в обох формах бюджету окремі графи «Організації-партнери» для кожного з них.

Увага: участь у співфінансуванні заходів може декларуватися переважно у випадках планування безпосереднього справляння грошових внесків. Внески в інших формах можуть оцінюватися *виключно на підставах, визначених чинним законодавством.* Наприклад, якщо йдеться про внесок у реалізацію проекту у вигляді певного об'єкта (об'єктів) нерухомості, зазначений намір

необхідно документально підтвердити копією відповідного державного акта на власність та копією офіційного акта оцінки. Натомість, якщо як співфінансування проекту вносяться майнові права, вони можуть бути підтверджені різноманіттям *ринкових механізмів оцінки*, наприклад, витягами ринкових котирувань відповідних активів на організованому ринку. Те ж саме стосується й *запланованих матеріальних внесків у формах тимчасового користування* (надання у тимчасове користування приміщень, оргтехніки, транспортних заходів, спецтехніки та механізмів тощо). Отже, й у останньому випадку, перш ніж визначити вартість власної участі, або співучасті партнера, необхідно надати відповідне документальне підтвердження (наприклад, довідку асоціації учасників ринку нерухомості щодо середньої ринкової вартості відповідної кількості одиниць виміру (за аналогічними випадками здійснення трансакцій на місцевому ринку) оренди приміщень, техніки (наприклад, за довідкою лізингового агентства) та інших матеріальних форм співфінансування проекту.

Увага: *заявники, проекти яких будуть визнані переможцями, згодом укладатимуть угоди щодо їх реалізації! Складовою зазначеної угоди є обов'язкове виконання зобов'язань щодо додержання обсягів співфінансування, у тому числі зазначена вимога поширюється й на зобов'язання партнерів за проектом.*

Після укладення угоди хід реалізації проекту буде піддаватися регулярному моніторингу з боку відповідних контролюючих органів. Підтвердження виконання зобов'язань зі співфінансування відбуватиметься лише за даними бухгалтерського обліку за проектом. Враховуючи усе наведене, не вважається за доцільне перенавантажувати бюджет проекту міфічними та нереальними даними щодо співфінансування.

Задекларовані проектом наміри щодо співфінансування, не підтверджені належним чином, ***не враховуватимуться***.

Форма 1
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	**Загальна вартість (тис. грн)**	**Джерела фінансування, тис. грн**					
		У першому бюджетному році			**У наступні бюджетні роки**		
		ДФРР	***Заявник***	***Організації-партнери***	***ДФРР***	***Заявник***	***Організації-партнери***
РАЗОМ:							

Форма 1. Загальний бюджет проекту (ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ*)*

Найменування заходів, що здійснюються за проектом; перелік та найменування видатків	**Загальна вартість (тис. грн)**	**Джерела фінансування, тис. грн**					
		У першому бюджетному році			**У наступні бюджетні роки**		
		ДФРР	***Заявник***	***Організації-партнери***	***ДФРР***	***Заявник***	***Організації-партнери***
1. Реконструкція лікарні							
1.1. Розробка технічної та проектної документації							
1.2. Будівельні роботи							
1.3. Придбання та монтаж медичного обладнання							
у тому числі:							
– флюорограф, 3 шт.							
– монтаж обладнання							
2. Навчання медичного персоналу							
2.1. Розробка навчальних програм та методик							
2.2. Залучення та підготовка викладацького складу							
2.3. Оренда навчальних приміщень та оргтехніки,							
у тому числі:							
– оренда методичних класів, 100 кв. м × 15 грн × 3 міс.							

– оренда ноутбуку, проектору та екрану							
2.4. Здійснення навчального процесу:							
– оплата викладацького складу, 5 осіб × 150 год × 15 грн;							
– оплата адміністративного складу, – адміністратори, 2 особи х 4 міс. × 1800 грн;							
інструктори, 3 особи х 3 міс. × 1300 грн							
2.5. Створення навчальних відеороликів:							
– послуги креативної частини (написання сценарію, текстів тощо);							
– послуги із відеозапису, озвучення та монтажу							
3. Інформаційне супроводження процесів оновлення медичних закладів та переходу на нові засади у медичному обслуговуванні							
3.1. Статті у засобах масової інформації:							
– підготовка серії статей спеціалізованого спрямування							
– розміщення статей у друкованих ЗМІ							
3.2. Створення телефільму:							
– послуги з розробки сценарію							
– зйомки та монтаж матеріалів телефільму							
– забезпечення трансляції на місцевому ТБ							
3.3. Рекламна кампанія:							
– креативна частина (створення рекламного продукту)							
– демонстрація рекламної продукції (телебачення, газети, інші види зовнішньої реклами)							
РАЗОМ:							

ФОРМА 2
РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	*Заявник*	*Організації-партнери*	*ДФРР*	*Заявник*	*Організації-партнери*
1. Видатки споживання							
2. Видатки розвитку							
РАЗОМ							

ФОРМА 2
РОЗКЛАД БЮДЖЕТУ ЗА СТАТТЯМИ ВИДАТКІВ
(ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ)

Статті видатків	Загальна сума, тис. грн	Джерела фінансування, тис. грн					
		У першому бюджетному році			У наступні бюджетні роки		
		ДФРР	*Заявник*	*Організації-партнери*	*ДФРР*	*Заявник*	*Організації-партнери*
1. Видатки споживання щодо:							
1.1 Окремі заходи щодо реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку							
1.1.1. Оплата послуг сторонніх організацій з організації і проведення за угодами з радою окремих заходів:							
– консалтингові *(розробка положень, методик, інших нормативно-правових актів, проектно-кошторисної документації) (2240)*							
– організація і проведення комунікативних заходів *(семінарів, конференцій, круглих столів, конкурсів тощо) (2240)*							

– проведення обстежень, опитувань, аудиту, інше *(2240)*							
– підготовка і перепідготовка кадрів *(тренінги, навчально-методичні семінари тощо) (2240)*							
– поточний ремонт будівель, інвентарю та обладнання (*2240*)							
– придбання м'якого інвентарю та обмундирування *(2210)*							
- створення і функціонування робочих груп з реалізації проекту *(2240)*							
1.1.2. Оплата послуг з встановлення (інсталяції) програмного забезпечення:							
– створення і впровадження інформаційних систем та комплексів, локальних мереж, їх супроводження та обслуговування (2240)							
– створення і впровадження WEB – сторінок/сайтів/порталів (2240)							
– створення і впровадження програмного забезпечення систем дистанційного навчання, інтерактивного опитування, інше (2240)							
1.1.3. Оплата послуг з інформаційного забезпечення заходів проекту (ЗМІ, телебачення, друкування, реклама) (2240)							
1.2. Оплата послуг з організаційного забезпечення проекту:							
– офісні витрати та обладнання (2210)							
– оплата транспортних послуг (2240)							
– орендна плата (2240)							
– оплата послуг зв'язку (2240)							
– видатки на відрядження (2250);							
1.3. Оплата послуг сторонніх організацій за надані науково-дослідні послуги:							
– розробка концепцій, стратегій розвитку, зокрема окремих галузей місцевого господарства (2281)							
– розробка генеральних планів, проектів забудови міст, сіл, селищ тощо (2281)							

Проект

– прикладні розробки та експериментальне проектування, тощо (НОУ-ХАУ) (2281)							
– витрати на геологорозвідувальні та топографо-геодезичні роботи (2281)							
- розробка дослідних (експериментальних) зразків обладнання (2281)							
2. Видатки розвитку:							
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування (3110)							
Капітальне будівництво (3120)							
Будівництво (придбання) житла (3121)							
Інше будівництво (придбання) (3122)							
Капітальний ремонт (3130)							
Капітальний ремонт житлового фонду (3131)							
Капітальний ремонт інших об'єктів (3132)							
Реконструкція та реставрація (3140)							
Реконструкція житлового фонду (3141)							
Реконструкція інших об'єктів (3142)							
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури (3143)							
Придбання землі і нематеріальних активів (3160)							
РАЗОМ							

Увага: *економічну класифікацію видатків розписувати відповідно до чинної редакції Бюджетного кодексу України та наказу Міністерства фінансів України від 12.03.2012 № 333 «Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету», зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.*

ФОРМА 3
ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Джерела фінансування	Сума (грн)	Частка в % від загального обсягу фінансування проекту
1. Фінансування з ДФРР (державного бюджету)		
2. Фінансування з боку заявника (місцевого бюджету)		
3. Фінансування з боку партнерів, у тому числі за рахунок:		
– партнерів з бюджетного сектору		
– партнерів з підприємницького сектору		
– партнерів з громадських спільнот		
Загальний обсяг фінансування		

ФОРМА 4
ЛОКАЛЬНИЙ КОШТОРИС

(*Довільна форма*)

Локальний кошторис обов'язково складається у разі планування спрямування видатків з ДФРР на будівельні роботи, капітальний ремонт, придбання обладнання, розробку програмного забезпечення та інші заходи, для визначення попередньої вартості яких необхідно орієнтуватися на відповідні показники, затверджені державними будівельними нормами.

V. ДОДАТКИ

5.1. Інформація про партнерські організації

Ця форма має бути заповнена для кожної з організацій-партнерів. Можна збільшити цю таблицю для включення до неї більшого числа партнерів.

	Партнер 1	Партнер 2
Повна офіційна назва організації-партнера		
Місце розташування		
Юридичний статус		
Офіційна адреса		
Контактна особа		
Телефон		
Факс		
Адреса електронної пошти		
Кількість штатних співробітників (постійних та тимчасових)		
Роль та залученість до підготовки цього проекту		
Завдання, які покладаються на організацію-партнера в реалізації проекту		

Керівник проекту _____

Печатка заявника _____

5.2. Інші додатки

(за потреби Заявник може додавати до проекту інші документи та інформацію, яка може допомогти прийняти більш компетентне рішення щодо проекту).

Форми для оцінювання інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку _____

(назва)

області 20___ рік

1. Приклад розподілу інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку для оцінювання членами регіональної комісії

	Розподіл проектів для оцінювання членами регіональної комісії														
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5	Особа 6	Особа 7	Особа 8	Особа 9	Особа 10	Особа 11	Особа 12	Особа 13	Особа 14	Особа 15
Проект 1	X	X	X	X	X										
Проект 2						X	X	X	X	X					
Проект 3											X	X	X	X	X
Проект 4	X	X	X	X	X										
Проект 5						X	X	X	X	X					
Проект 6											X	X	X	X	X

2. Індивідуальна оцінка інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку членом регіональної комісії

_____

(П.І.П.)

У таблицю вносяться бали оцінки проектів за критеріями:

1) логічна узгодженість опису проекту;

2) значущість проекту для досягнення цілей стратегії розвитку регіону або співробітництва територіальних громад, або об'єднання громад;

3) інноваційний підхід до вирішення проблеми та інноваційний потенціал проекту;

4) конкретність результатів проекту, наявність критеріїв (індикаторів) оцінки успішності та щорічного моніторингу проекту на 3-річний період після завершення терміну його реалізації;

5) фінансова, інституційна, політична сталість результатів проекту;

6) обґрунтованість вартості проекту.

Оцінка відбувається за бальною системою (0 – повна невідповідність, 1 – значна невідповідність, 2– часткова відповідність, 3 – повна відповідність).

	Оцінки проектів за критеріями						Середній бал	Коментарі члена комісії щодо проекту
	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Критерій 5	Критерій 6		
Проект 1								
Проект 4								

3. Сумарна оцінка інвестиційної програми, проекту регіонального розвитку членами регіональної комісії

У таблицю вносяться середні бали оцінки проектів членами комісії.

	Середні бали оцінки проектів членами комісії					Сумарна оцінка проекту	Члени комісії, які оцінювали проект
	Особа 1	Особа 2	Особа 3	Особа 4	Особа 5		
Проект 1							
Проект 2							
Проект 3							

Форма заяви про врегулювання конфлікту інтересів

Ми, члени регіональної комісії з оцінки та забезпечення проведення конкурсного відбору інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку _____області, що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, цим заявляємо про те, що у разі виникнення ситуації конфлікту інтересів (суперечність між особистими інтересами особи та повноваженнями члена комісії, що може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень), зобов'язуємося:

а) оголосити про можливість виникнення конфлікту інтересів;

б) не брати участь в оцінюванні, обговоренні та прийнятті рішення щодо такої програми (проекту).

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата	Підпис

Додаток 9

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
ПОСТАНОВА
від 20 грудня 2017 р. № 1099
Київ

Про утворення державної установи «Фонд енергоефективності»

Відповідно до статей 1 і 2 Закону України «Про Фонд енергоефективності» Кабінет Міністрів України **постановляє:**

1. Утворити державну установу «Фонд енергоефективності» (далі – Фонд).

2. Затвердити Статут державної установи «Фонд енергоефективності», що додається.

3. Уповноважити Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства на здійснення дій, пов'язаних з утворенням та реєстрацією Фонду.

4. Міністерству регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства:

– забезпечити розміщення Фонду в адміністративному будинку по вул. Ділова, 24, у м. Києві;

– призначити виконувача обов'язків директора Фонду до обрання та призначення у порядку, визначеному Наглядовою радою Фонду згідно із Статутом, затвердженим цією постановою, директора Фонду, але не більше ніж на 6 місяців.

Прем'єр-міністр України В. ГРОЙСМАН

Додаток 10

Історія створення Фонду сприяння молодіжному житловому будівництву

1992 р. – створення Фонду сприяння молодіжному житловому будівництву, спочатку як недержавної установи – на базі руху молодіжних житлових комплексів (МЖК). У подальшому, з урахуванням важливості питання забезпечення молоді житлом у державі, Фонд був підпорядкований Мінсім'ї (1997 р.), далі – реорганізований Урядом у Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву (2000 р.).

1993 р. – за ініціативи Фонду прийнятий Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», який визначив принципово новий на той час механізм забезпечення.

1996 р. – розпочинається формування регіональних управлінь Фонду.

1997 р. – Фонд надав перші пільгові кредити молоді за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

2002 р. – прийнята Державна програма забезпечення молоді житлом на 2002–2012 рр., відповідальним виконавцем якої визначений Фонд (сьогодні в Україні також реалізується близько 100 відповідних обласних, районних та міських програм).

2004 р. – виділено рекордну суму на пільгове кредитування молоді – лише з Державного бюджету було засвоєно 122 млн грн.

2005–2008 рр. – Держава поступово втрачає увагу до проблеми забезпечення молоді житлом – відбувається зниження обсягів фінансування.

2009 р. – повна зупинка фінансування кредитування молоді з Державного бюджету.

2010 р. – державна молодіжна житлова політика стає одним з головних пріоритетів діяльності Уряду: відроджена програма забезпечення молоді житлом. Фонд передано до сфери управління профільного Міністерства – Мінрегіону України. Фонду доручено виконувати нову програму – Державну цільову соціально-економічну програму будівництва (придбання) доступного житла на 2010–2017 роки.

2011 р. – у рік святкування 40-річчя руху Молодіжних житлових комплексів розпочався новий етап розвитку державних житлових програм: збільшено майже вдвічі фінансування із загального фонду Держбюджету програми молодіжного пільгового кредитування та програми доступного житла. Фонд за дорученням Мінрегіону розпочав роботу над створенням Єдиного державного реєстру громадян, що потребують поліпшення житлових умов. **14 жовтня** група народних депутатів внесла на розгляд Верховної Ради проект Закону «Про особливості державної підтримки забезпечення молоді житлом», який був розроблений за ініціативи Фонду та попередньою пройшов широке громадське обговорення.

2012 р. – подовження дії Державної програми забезпечення молоді житлом до 2017 року та залучення Фонду до нових програм: здешевлення вартості іпотечних кредитів кредитування юридичних осіб, в тому числі ОСББ, для проведення реконструкції, капітальних та поточних ремонтів об'єктів житлово-комунального господарства.

2013 р. – 3393 сім'ї скористалися різними механізмами державної підтримки, які реалізовує Фонд, для будівництва або придбання доступного житла, що становить 116 % до показників 2012 року. Сформовано та функціонує Єдиний державний реєстр громадян, які потребують поліпшення житлових умов. Створено перший фонд фінансування будівництва виду «А», управителем якого виступає Фонд.

Джерело: Постанова Кабінету Міністрів України про створення Державної спеціалізованої фінансової установи «Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву».

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Ніколаєв Всеволод Петрович,
Ніколаєва Тетяна Володимирівна,
Євтушенко Ганна Іванівна,
Попович Людмила Олексіївна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ

Навчальний посібник

Видання друге, доповнене

Редактор *Н. І. Грицюк, О. В. Данильчик*

Форматування та комп'ютерна верстка *Н. М. Шамардак*

Здано до друку 12.08.2019. Формат 60×84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman».
Друк. арк. 22.8.
Наклад 300 прим. Замовлення № 797.

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром Університету ДФС України
08200, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016