

УДК 330.322:658:005.1

Крилов Д.В.  
докторант

Запорізького національного університету

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF FORMING MECHANISM OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE'S INVESTMENT PROJECTS

#### АНОТАЦІЯ

Досліджено понятійний апарат сутності управління інвестиційним проектом на підприємстві. Надано авторське визначення сутності поняття управління інвестиційним проектом на підприємстві. Виокремлено складові механізми управління інвестиційним проектом на промисловому підприємстві. Охарактеризовано кожну складову механізми управління інвестиційним проектом на промисловому підприємстві. Визначено доцільність та встановлено необхідність використання механізмів управління інвестиційним проектом на промисловому підприємстві. Запропоновано механізм управління інвестиційним проектом на промисловому підприємстві.

**Ключові слова:** механізм, управління, інвестиційний проект, інвестиції, планування, контроль, контролінг, рішення, інформація, прогнозування, оцінка.

#### АННОТАЦИЯ

Исследован понятийный аппарат сущности управления инвестиционным проектом на предприятии. Предоставлено авторское определение сущности понятия управления инвестиционным проектом на предприятии. Выделены составляющие механизма управления инвестиционным проектом на промышленном предприятии. Охарактеризована каждая составляющая механизма управления инвестиционным проектом на промышленном предприятии. Определена целесообразность и установлена необходимость использования механизмов управления инвестиционным проектом на промышленном предприятии. Предложен механизм управления инвестиционным проектом на промышленном предприятии.

**Ключевые слова:** механизм, управление, инвестиционный проект, инвестиции, планирование, контроль, контролинг, решение, информация, прогнозирование, оценка.

#### ANNOTATION

The author investigates the conceptual framework of the nature of management of investment projects in the enterprise. The article provides author's definition of the essence of the concept of management of investment projects in an enterprise. Author determined components of the mechanism of management of investment projects in the industrial enterprise. The characteristic of each component of the mechanism of management of investment projects in the industrial enterprise is provided. The feasibility of and the need for investment project management tools in the industrial plant are determined. The mechanism of management of investment projects in the industrial enterprise is suggested.

**Keywords:** mechanism, management, investment project, investment planning, monitoring, controlling, decision, information, prediction, evaluation.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В останнє десятиліття проблемами управління інвестиційними проектами промислових підприємств та їх оцінки займалися вітчизняні науковці Т.В. Майорова [1], Т.Л. Грицай [2]. Такі науковці, як О.С. Коцюба [3], І.В. Кубарева [4], Ю.М. Лозовик [5], О.Ф. Михайленко [6; 8]

досліджували ключові фактори взаємодії учасників інвестиційного процесу та можливості оптимізації інвестиційного портфелю підприємства з метою підвищення доходності інвестиційних проектів з урахуванням вдосконалення методології їх стратегічного планування та на основі світового досвіду. Науковцями О.А. Поліщук [7], А.Д. Саковською [7] запропоновано шляхи поширення внутрішніх інвестиційних можливостей національних підприємств, що дозволить реалізувати інвестиційні проекти вітчизняним промисловим підприємствам. Але невирішеними залишаються питання щодо розробки механізму управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах.

**Постановка проблеми.** У процесі управління інвестиційним проектом на підприємстві доцільно формувати і використовувати механізми, які передбачають використання методів управління, важелів, інформаційного та нормативного забезпечення. Тому вважаємо за доцільне на першому етапі дослідити процес управління проектами та запропонувати авторське визначення сутності даного поняття, запропонувати механізми управління інвестиційним проектом на промисловому підприємстві.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методологічних основ та пропозиція механізмів управління інвестиційним проектом промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління інвестиційним проектом – це процес, при якому визначаються, задаються або узгоджуються цілі, досягнення яких відбувається за допомогою інвестування в залучення висококваліфікованої робочої сили та інших виробничих факторів. У якості методів управління виступають: інвестиційне планування, контроль, контролінг та прийняття управлінських рішень щодо реалізації інвестиційних проектів.

Планування необхідне на всіх етапах інвестиційного проекту. На інвестиційній фазі має відбуватися планування зі створення і введення в лад об'єкта інвестування. На фазі експлуатації планується прийняття і запуск об'єкта, заміну обладнання, розширення, інновації, випуск продукції та отримання прибутку.

Інвестиційне планування – це упорядкований процес обробки інформації в цілях розробки проекту, який заздалегідь встановлює показники для досягнення цілей.

Планування має наступні рівні: стратегічний – строком більше року; тактичний – строком від одного до дванадцяти місяців; оперативний – строком менше місяця.

Значення планування полягає перш за все в тому, що воно дозволяє прагнути до виконання заздалегідь сформульованих цілей і показників. Тим самим воно є передумовою до ефективної реалізації інвестиційних проектів промисловими підприємствами.

Одним із механізмів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві є інформація, яка являє собою знання, направлені на досягнення певних цілей. Пошук і використання інформації є однією із функцій механізму управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві. Інформацію отримують шляхом обробки даних, зібраних з різних джерел.

Одним із прикладів є вибір технологій по виробництву продукції. При цьому збираються дані про всі доступні технології. Після проведеного аналізу цих даних вибирається найкраща технологія і складається план по її придбанню і впровадженню у виробництво. У процесі цієї роботи формуються цілі, зовнішні та внутрішні показники, розглядаються альтернативні варіанти інвестиційних проектів промислового підприємства.

При формуванні механізму управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві необхідно перший етап присвятити формуванню цілей такого інвестиційного проекту. Цілі бувають якісні та кількісні. У якості цілей можуть слугувати: висока ефективність і якість, виробництво дешевих якісних продуктів або послуг, частка на ринку, прибутковість, товарообіг і зростання прибутку, фінансові показники.

Виділяють три типи цілей:

- корпоративні цілі, стосуються підприємства в цілому (ринки, тип виробу або послуги, технології);
- бізнес-цілі – цілі однорідної групи конкретної діяльності;
- функціональні цілі, наприклад цілі фінансових, технологічних і соціальних сфер.

На другому етапі проводять виявлення і аналіз проблем управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві. При вивченні проблем може бути використаний такий алгоритм:

1. Обирається підхід до діагностики ефективності механізмів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві, наприклад анкети, інтерв'ю або групове обговорення.

2. Узгоджується список учасників і обсяг дослідження. Визначається, хто буде залучений до дослідження.

3. Обираються методи управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві.

При використанні прямого метода безпосереднім учасникам ставиться питання, в чому, на їх думку, полягають проблеми.

При використанні непрямого метода здійснюється спостереження за практичною діяльністю або моделювання поведінки працівників і оцінка їх впливу на результати роботи.

4. Узгоджується докладний графік проведення заходів.

5. Складається план проведення заходів щодо збору інформації.

Для проведення інтерв'ю і групових дискусій:

- забезпечуються такі приміщення, де ніхто не заважатиме проведенню заходу;
- виділяється достатньо часу для зустрічей;
- забезпечується необхідне обладнання і матеріали;
- складається план проведення нарад та інструкція по структуризації дискусій.

Для анкетування:

- намічається план розподілу анкет;
- намічається план збору заповнених анкет;
- складається план їх обробки і виділяється комп'ютерний час спеціально для даної мети.

Для обстеження методами непрямого підходу:

- розробляється нова модель або використовується одна з існуючих моделей;
- організується місце зустрічі і здійснюється підготовка всього необхідного.

6. Присутнують до виконання заходів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві:

- проводять інтерв'ю;
- починають обстеження.

7. Проводять аналіз, формулюють висновки, розробляють рекомендації та складають звіт.

На третьому етапі робиться пошук альтернативних варіантів реалізації та управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві. Зазвичай пошук альтернатив зводиться до вибору одного або декількох інвестиційних проектів з наявного обмеженого числа пропозицій.

При виборі проектів можуть бути використані інтегральні показники. До таких показників відносяться чистий приведений дохід, рентабельність, внутрішня норма прибутковості, термін окупності. Кожен з цих показників може здійснювати вплив на вибір проектів.

На вибір проекту, крім зазначених показників, можуть вплинути також соціальні фактори, якість продукції, що випускається. Для вибору проектів і розстановки пріоритетів можуть бути використані: мозковий штурм або метод номінальної групи.

Мозковий штурм допомагає генерувати безліч ідей. Мозковий штурм – це метод групової роботи, в якій обговорюване питання або проблема ясно визначені. Питання починаються зі

слів «чому», «як», «що». Групі необхідно подумати перед відповідями 2-3 хвилини. Висловлювання всіх членів групи записуються на папері. Під час виступів членів групи забороняються коментарі та емоційні оцінки (похвали, критика, сміх, репліки, гримаси подиву). При записі необхідно точно зберегти формулювання, яке надав виступаючий. Не потрібно намагатися скоротити або переформулювати ідею на даній стадії. Опитування триває близько 10 хвилин. Можна очікувати, що протягом цього терміну буде висунуто від 20 до 75 пропозицій. Ретельно розглядаються всі пропозиції. При необхідності формулювання уточнюється у автора пропозиції. Знову уважно розглядаються пропозиції і об'єднуються повторювані в тому випадку, якщо з цим згодні обидва автора.

Метод номінальної групи – це метод ранжування міркувань за переліком, який містить до 40 пунктів. Використовуються групи чисельністю від 2 до 25 чоловік.

Кожен член групи вибирає зі списку міркувань заздалегідь встановлену кількість міркувань, наприклад п'ять, що здаються йому найбільш важливими. При ранжуванні даних міркувань кожен член групи присвоює найбільш важливому міркуванню бал 5, наступному по важливості – бал 4. Потім у списку міркувань навпроти кожного з них записуються отримані бали.

Після підсумовування всіх балів по кожному міркуванню вищий ранг надається тому, який набрав найбільшу кількість балів, наступний ранг – тому, який набрав наступну за величиною кількість балів.

На основі відібраних проектів проводять прогноз результативності механізмів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві.

Прогнози являють собою передбачення про майбутній стан справ, які складаються на основі практичного досвіду і теоретичних знань.

Прогнози поділяються на короткострокові, середньострокові і довгострокові.

До методів прогнозування відносяться: експертний метод; метод рядів динаміки; кореляційно-регресійний аналіз; метод сценаріїв.

Після завершення всіх етапів розробляється планова документація.

Інвестиційний контроль – це систематично здійснюваний процес обробки інформації, призначений для перевірки відповідності планових величин реальним, отриманим в результаті завершення тих чи інших етапів реалізації проекту, аналізу виявлених відхилень і виявлення результатів управлінських впливів на інвестиційний об'єкт.

Інформація про хід виконання проектів міститься в місячних і кварталних фінансових звітах. Перевірка реального ходу робіт по проекту повинна проводитися не рідше одного разу на місяць. За результатами контролю приймається рішення про продовження робіт, про

зміну плану робіт і коригування бізнес-плану, про припинення проекту.

У процесі контролю над здійсненням проекту виникає необхідність в його зміні. Змінами проекту називаються заміни одних пунктів проекту іншими. Вони пов'язані з недостатнім опрацюванням проекту на початкових етапах і бувають технічними, тимчасовими і фінансовими. Причинами може бути як внутрішнє, так і зовнішнє середовище проекту.

Зовнішніми джерелами змін проекту є інфляція і податки, розвиток науки, техніки і технології, нестабільність в політиці, законодавстві, економіці, соціальному житті суспільства, екології, міжнародних відносинах.

Внутрішніми джерелами змін проекту є протиріччя між його учасниками і поява більш економічних проектних рішень, впровадження нових виробничих процесів.

Зміни в проекті збільшують сумарні витрати на реалізацію проекту. Витрати істотно збільшуються по мірі просування проекту. Фінансові резерви на непередбачені зміни, пов'язані з очікуваним зростанням вартості проекту, створюються на етапі аналізу потреб проекту в фінансуванні. У великих проектах роботу зі змінами проводять спеціальні підрозділи.

При управлінні групою проектів створюються корпоративні об'єднання (холдинги), до яких відносяться фінансово-промислові групи, інвестиційні фонди, фонди підтримки бізнесу, великі промислові підприємства.

Для управління групою проектів розробляються комп'ютерні технології, які дозволяють:

- забезпечити контроль за процесом реалізації інвестиційних проектів;
- своєчасно інформувати керівництво холдингу про проблеми, що виникають;
- виробити найбільш ефективні управлінські рішення;
- оцінити фінансово-економічну ефективність по кожному проекту;
- провести аналіз ризиків проектів шляхом розробки різних сценаріїв їх реалізації;
- виконати ранжування проектів за різними критеріями.

Слово «контролінг» з англійської перекладається як «контроль». Джерела, вітчизняні і зарубіжні, поняттю «контролінг» надають різне значення. Так, у це поняття включаються планування, контроль, отримання інформації і координування. У цілому під терміном «контролінг» розуміють координацію загальної системи управління із забезпечення цілеспрямованого керівництва.

Контролінг володіє такими функціями:

- 1) формування і нагляд за системами планування, контролю і інформації;
- 2) координація систем планування, контролю та інформації;
- 3) координація систем планування, контролю та інформації з організаційною структурою і управлінням персоналом;



Рис. 1. Вплив зовнішнього середовища на процес управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві

4) консультування вищого керівництва підприємства.

Координація ставиться у центр функції контролінгу, оскільки функція координації не виконується ніякою іншою системою управління. Планування і контроль повинні координуватися, формуватися і здійснюватися за допомогою контролінгу, але вони не повинні перетворюватися в складові частини контролінгу.

У функції інвестиційного контролінгу входять питання координації як в рамках окремого інвестиційного проекту, так і в рамках всього підприємства.

Завданням інвестиційного контролінгу є ефективний розподіл коштів між окремими інвестиційними проектами.

Інвестиційний контролінг координує інвестиційний проект в рамках інвестиційного планування і в рамках інвестиційного процесу, координує надання інформації для інвестиційного планування і контролю, інтегрує інформацію в інвестиційній сфері в інформаційну систему всього підприємства, координує роботу керівництва з роботою персоналу підприємства.

Рішення – це вибір, який повинен зробити керівник для досягнення поставленої мети. Для прийняття рішення використовується інформація, яка одержується в результаті інвестиційного планування, інвестиційного контролю і контролінгу.

На основі цієї інформації створюється модель прийняття рішення. Модель являє собою спрощене відображення дійсності.

За видом відображення реальної дійсності моделі поділяються на математичні, графічні і фізичні. В економіці розглядаються тільки математичні моделі.

Моделлю інвестиційного проекту є набір формул, таблиць, графіків і логічних залежностей між різними елементами інвестиційного проекту.

Найважливішим елементом моделі прийняття рішень є альтернативи. Існує низка інвестиційних проектів, з яких необхідно вибрати тільки частину. При цьому розподіл інвестиційних коштів між проектами має бути найкращим. На прийняття управлінських рішень щодо можливості реалізації інвестиційного проекту промисловим підприємством впливає безліч внутрішніх і зовнішніх чинників (рис. 1).

**Висновки.** У процесі використання механізмів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві доцільно виявити ризики такої діяльності, оскільки реалізація інвестиційного проекту є ризиковою справою. Після ідентифікації можливих ризиків аналізується ступінь їх впливу на кількісні і якісні характеристики інвестиційного проекту. Плани складаються з урахуванням мінімізації впливу ризиків на ефективність інвестиційного проекту промислового підприємства.

Прийняття рішення залежить багато в чому від стану внутрішнього середовища самого підприємства і зовнішньої середовища, яке постійно змінюється в залежності від геополітичної ситуації в світі, рівня конкуренції, кон'юнктури ринку. Вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень не залежить від впливу зі сторони підприємства.

Встановлено, що основним важелем управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві є ефективність їх реалізації. Серед важелів управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві є система досягнення цілей моделі управління. А оскільки інвестиційні ресурси завжди обмежені, то промисловому підприємству необхідно мати всю достовірну своєчасну інформацію щодо обмежень їх використання.

Важелі результативності, що формуються за принципом прогнозування основних результатів, є основою при управлінні інвестиційними проектами на промисловому підприємстві. При цьому результати управління інвестиційними проектами на промисловому підприємстві можуть носити екологічну, соціальну, техніко-технологічну, бюджетну, економічну, фінансову ефективність.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.
2. Грицай Т.Л. Інвестиційний проект як економічна категорія / Т.Л. Грицай // *Фінанси, облік і аудит*. – 2011. – № 18. – С. 272-278.
3. Коцюба О.С. Оптимізація інвестиційного портфелю підприємства в ситуації нечітких вихідних даних / О.С. Коцюба // *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів*. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 233-237.
4. Кубарева І.В. Ключові фактори взаємодії учасників інвестиційного процесу / І.В. Кубарева // *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів*. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 237-239.
5. Лозовик Ю.М. Альтернативна техніка нечіткої оцінки внутрішньої норми доходності інвестиційного проекту / Ю.М. Лозовик // *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів*. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 244-247.
6. Михайленко О.Ф. Вдосконалення методології стратегічного планування соціально-економічного розвитку України на основі світового досвіду / О.Ф. Михайленко // *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди*. – 2011. – Випуск 16/2. – С. 99-106.
7. Поліщук О.А., Саковська А.Д. Шляхи поширення внутрішніх інвестиційних можливостей національних підприємств // *Інвестиційна діяльність і фондові ринки*. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2011/Economics/4\\_95511.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2011/Economics/4_95511.doc.htm).
8. Михайленко О.Ф. Методологічні підходи до визначення національних пріоритетів соціально-економічного розвитку під інноваційно-технологічним імперативом: монографія / О.Ф. Михайленко // *У кн.: Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України / за ред. д-ра екон. наук України Л.І. Федулової*. – К.: НАН України; Ін-т екон. та прогноз., 2011. – 656 с.