**ЗМІСТ**

**«Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід» (за ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової,** Alfredas Chmieliauskas, **Vaidotas Viliunas)**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В КОНТЕКСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ**

(Воронкова Валентина, д.філософ.н.,проф., Білогур Влада, д.філософ.н., проф.)

1.1 Теоретичні засади аналізу управління проектами

1.2 Формування концепції управління проектами як невикористаного ресурсу в Україні

1.3 Підвищення ролі ефективності мережевих проектів

1.4 Методологічні засади управління проектами

1.5 Синергетично-рефлексивна парадигма управління проектами

Висновки

**РОЗДІЛ 2.** **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**(**Кириченко Ірина, к.н. держ.управління, доц, Ажажа Марина, к.н. держ. управління, доц.)

3.1 Сутність проектів та їх типи

3.2 Сутність управління проектами

3.3 Життєвий цикл і фази проекту

3.4 Команда проекту

3.5 Функціональні аспекти проектного аналізу

3.5.1 Маркетинговий аналіз: основні поняття

3.5.2 Технічний аналіз: порядок проведення

3.5.3 Зміст фінансового аналізу проекту

3.6 Планування в управлінні проектами

3.7 Управління ризиками проекту

Висновки

Література

**РОЗДІЛ 3**

**управління проектами та програмами розвитку соціально-економічних систем**

(Глущевський Вячеслав, к.е.н., доц.)

* 1. Управління розвитком соціально-економічних систем: основні поняття і категорії, сутність, методологія.
  2. Кібернетичний підхід до управління розвитком складними соціально-економічними системами.
  3. Концептуалізація та «технологія» проведення передпроектних етапів управління розвитком соціально-економічних систем.
  4. Концепції науково-прикладних досліджень з управління проектами розвитку соціально-економічних систем.
  5. Управління проектом інвестиційного розвитку соціально-економічних систем на прикладі КП «Запоріжринок».

Висновки.

**РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

(Бабич Олександр к.н. держ.упр, доц.)

5.1 Дефініції публічної політики

5.2 Сутність управління публічними проектами

5. 3 Підходи до управління проектним циклом

5.4 Параметри проектів регіонального розвитку

5.5 Стратегії виходу як забезпечення сталості проекту

Висновки

**РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІНЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ СТРУКТУР І ОРГАНІЗАЦІЙ**

(Алейнікова Олена, д.держ.упр., доц.)

6.1 Стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління.

* 1. Стратегія управління регіональною проектно-орієнтованою структурою

6.3 Стратегічні завдання офісу управління проектами проектно-орієнтованих організацій

6.4 Стратегія використання інтелектуального потенціалу управлінської та інноваційної діяльності проектно-орієнтованих організацій

6.5 Підвищення ефективності стратегії управління інноваційного соціально і політично активного підприємництва

Висновки

**РОЗДІЛ 6. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПРОЕКТІ**

(Сергієнко Тетяна, к.політ.н., доц.)

7.1 Теоретичні аспекти рішення, що приймаються у проектах

7.2 Процес прийняття проектних рішень

7.3 Етапи прийняття рішень

7.4. Умови прийняття ефективних рішень

Висновки

**РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ**

(Крайнік Олена, к. екон., доц.)

8.1 Планування процесів управління змістом.

8.2 Процеси управління часом, вартістю.

8.3 Управління якістю та основні організаційні структури реалізації проекту.

8.4 Управління ризиками проекту та програмні продукти управління проектами.

8.5 Проектні закупівлі, контракти проекту.

8.6 Планування проектного аналізу та оцінки ефективності проекту.

Висновки

**РОЗДІЛ 8. ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ**

(Романенко Т.П., доц.)

9.1 Виконання проектних дій: теоретичні аспекти

9.2 Розробка і створення організаційної структури для виконання проекту

9.3 Забезпечення проекту трудовими ресурсами та комунікаційні технології виконання проекту

9.4 Моніторинг і контроль якості виконання проекту

9.5 Процес завершення виконання проекту

Висновки

**РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

(Швець Дмитро, д.соц.н., проф., Швець Любов, к.соц.н., доц.)

10. 1 Що таке проект і як їм управляти

10.2 Навіщо потрібен проектний менеджмент спеціалісту відділу маркетингу

10.3 Дії з переходу до проектного управління в маркетингу

10.4 Сучасна концепція маркетингу в управлінні проектами

10.5 Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями і підсистемами управління проектами

Висновки

**РОЗДІЛ 10 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ**

(Мороз Олег, к.екон.н., доц.)

* 1. Методологічні підходи до вартісної оцінки ефекту проектного рішення

11.2 Критерії й методи оцінки ефективності проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності

11.3 Економічне обґрунтування вдосконалення організації й технічного розвитку бізнес діяльності

11.4 Економічне обґрунтування проектних рішень, які передбачають використання інвестицій

11.5 Оціночні показники економічної ефективності проекту

11.6 Врахування впливу ризику й невизначеності при оцінці ефективності проекту

Висновки

**ПІСЛЯМОВА**

**ЛІТЕРАТУРА**

**ПЕРЕДМОВА**

Освіта сприяє розвитку держави, суспільства, економіки та багатовимірним полем нашої інтеграції у світову спільноту. Управлінська освіта – основа розвитку особистості, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства. Освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства. Управлінська освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів держави, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

Актуальним завданням є забезпечення доступності здобуття вищої освіти для всіх громадян та дальше утвердження її національного характеру. Глобалізація, зміна технологій, перехід до постіндустріального, інформаційного суспільства, утвердження пріоритетів сталого розвитку, інші властиві сучасній цивілізації риси зумовлюють розвиток людини як головну мету, ключовий показник і основний важіль сучасного прогресу, потребу в радикальній модернізації галузі, ставлять перед державою, суспільством завдання пріоритетності розвитку освіти і науки, першочерговість розв’язання їх нагальних проблем.

Раціональне створення і забезпечення ефективного розвитку менеджерської базової освіти на всіх рівнях керування на основі підготовки кадрів магістерського рівня з менеджменту в державних та муніципальних установах є одним із найголовніших факторів економічного зростання в Запорізькому регіоні та в українському суспільстві в цілому. Тому високоякісна підготовка в Україні висококваліфікованих кадрів магістерського рівня у сфері управління проектами для українського суспільства має надзвичайно важливе значення в контексті інтегрування національної вищої освіти в загальноєвропейський культурово-освітянський простір та Європу знань.

У сучасному світі розвиток України визначається в загальному контексті Європейської інтеграції, яка охоплює також культурно-освітній та науково-технічний напрями розвитку українського суспільства. Цей інтеграційний процес полягає у впровадженні європейських норм і стандартів в освіті, науці й техніці, поширенні власних культурних і науково-технічних здобутків.

Приєднання України до Болонського процесу дозволить підвищити якість освіти, сприятиме мобільності студентів і викладачів, зростанню професіональної підготовки спеціалістів. Для цього необхідно: активно грати роль інтелектуального каталізатора суспільних процесів, випускаючи широко освічених висококваліфікованих фахівців для економіки країни, формуючи кадри для всіх гілок влади і засобів масової інформації; стати джерелом змістовної інформації, щоб зайняти своє місце в ланцюгу комунікацій, формувати проект співжиття і транслювати його всьому співтовариству в цілому; надавати широкий спектр освітніх і супутніх послуг регіону та безпосередньо місцевому співтовариству; для виявлення потреби економіки у фахівцях відповідної кваліфікації і забезпечення цільових замовлень на їх підготовку створити інформаційно-аналітичний центр, до функцій якого входив би зв’язок із засобами масової інформації, реклама освітніх послуг тощо

Місія підготовки магістрів полягає в тому, щоб надавати високоякісну освіту, яка будується на принципах гуманізації та толерантності, демократизації, практичності і прагматичності, неперервності і варіативності, адаптивності та оптимальності; виробляти у слухачів студентів здатність до свідомого й ефективного функціонування в глобалізованому, інформаційному суспільстві, зростаючої комунікативності життя та інформаційної насиченості середовища життєдіяльності, навчити студентів вчитися протягом усього життя; забезпечувати підготовку висококваліфікованих фахівців для органів державної влади, виробництва, освіти, науки і культури, здатних постійно навчатися впродовж життя; поступово інтегруватися у світовий освітянський простір, одночасно зберігаючи кращі традиції вітчизняної системи освіти.

Місія підготовки магістрів з «Управління проектами» в тому, що управлінська освіта повинна стати провідним центром культури, науки й освіти в регіоні й в Україні, постійного діалогу культур; формуванні прогресивної, демократичної, гуманістичної, соціально-політичної та управлінської думки.

Політика інформатизації повинна здійснюватися на наступних принципах: цілеспрямованості, що передбачає єдність професіональних цілей і завдань усіх учасників науково-навчального процесу; системності, яка вимагає збалансованість процесу інформатизації та певну її послідовність; модульності, яка передбачає створення інформаційних систем різної складності, автономності та ступеня комп’ютеризації; технологічності, яка враховує реальні можливості кафедри заявленому рівню інформатизації; динамізму, що передбачає відповідність рівня інформатизації науково-навчального процесу мінливим інформаційним потребам і технологічним можливостям їх забезпечення.

Реформування системи управління в Україні актуалізує потребу у висококваліфікованих управлінських кадрах, здатних ефективно працювати на користь держави та реалізовувати системні зміни для забезпечення її конкурентоспроможності у світі. Зазначене обумовлює нагальну потребу у менеджерах-професіоналах, які підготовлені для роботи в умовах ринкової економіки, мають системні теоретичні знання, практичні вміння й навички щодо вирішення актуальних проблем і виконання пріоритетних завдань розвитку держави, ефективного проектного управління нею в ринкових умовах, дотримання європейського рівня надання публічних послуг та забезпечення їх якості.

Вивчення потреб у навчанні з даної спеціальності дозволило дійти висновку, що регіональний ринок освітніх послуг є містким і таким, що інтенсивно розвивається. У той же час кількість фахівців, що отримали освітньо-кваліфікаційний рівень магістра управління проектами є ще недостатнім.

Оссвітня діяльність ґрунтується на концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, Закону України «Про вищу освіту», державних стандартах освіти, чинному законодавстві України з питань освіти і науки, а також ураховує провідний європейський та міжнародний досвід організації навчальної діяльності на сучасних засадах із застосуванням інноваційних та інтерактивних методів навчання, новітніх інформаційно-комунікаційних, мультимедійних та відео- технологій. Зазначене сприятиме задоволенню потреб регіону у професійних управлінцях, здатних працювати в умовах змін та вимог сучасності.

Професійне призначення магістрів з управління проектами полягає у роботі економістом, менеджером, керуючим проектом, аналітиком, плановиком в управлінських, планових, економіко-фінансових, маркетингових, інженерно-технічних службах підприємств, організацій, установ в органах місцевої влади й управління, фінансових, консалтингових, інвестиційних компаніях, науково-дослідних та інших організаціях.

Основні професійні завдання магістра з управління проектами - всебічний аналіз й обгрунтування проектів - цільових заходів - у різних сферах: економічній, фінансовій, управлінській, соціальній, інноваційній, технічній; залучення інвестицій, у тому числі закордонних, підготовка і прийняття рішень у сфері інвестицій, розробка інвестиційних проектів та управління ними; розробка та реалізація муніципальних інвестиційних проектів у галузях будівництва, транспорту, житлово-комунального господарства, зв'язку, охорони здоров'я, освіти, екології, побутового та торговельного обслуговування, громадського харчування та у цілому - проектів соціально-економічного розвитку міст, районів, територій, регіонів; розробка, супроводження і реалізація бізнес-планів; консультаційні послуги щодо аналізу і розробки інвестиційних проектів і бізнес-планів; участь у розробці глобальних проектів розвитку держави згідно з програмами іноземної фінансової та технічної допомоги; участь у розробці стратегії й тактики діяльності підприємств та інших організацій, проектного підходу до бізнесу.

Стратегія навчання:

•широке застосування активних форм навчання, тренінгів з командною роботою, технічних засобів навчання, комп'ютерної техніки;

•використання сучасних програмних продуктів, які пропонуються Міжнародною та Українською Асоціаціями проектного менеджменту для комп'ютерної інформаційної підтримки аналізу, розробки та реалізації проектів;

•забезпечення контактів з майбутніми потенційними роботодавцями

•придбання навичок написання індивідуальних проектів під гранти благодійних фондів з метою забезпечення стажування та продовження навчання за кордоном.

При успішному завершенні навчання та захисті магістерської роботи видається диплом магістра державного зразка з присвоєнням кваліфікації "Керівник проектів та програм". Надається можливість за бажанням і за умови успішного складання спеціального іспиту, питання якого побудовані на стандартах Міжнародної Асоціації проектного менеджменту, отримати сертифікат цієї Асоціації, що свідчитиме про міжнародне визнання диплому і фахівця

Магістерська програма 8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти має своєю метою підготувати нове покоління висококваліфікованих менеджерів, що відповідають динамічно плинним вимогам на сучасному ринку праці і міжнародному рівні професійної освіти; управлінців для практичної діяльності у сфері менеджменту, що володіють сучасними методиками ефективного управління організаціями різних організаційно-правових форм, підрозділами, групами співробітників, проектами і мережами, а також систематизованими уявленнями, знаннями і навичками у сфері менеджменту організацій.

Мета концепції 8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти: формування систематизованого комплексу знань про загальні принципи, форми і методи управління проектами, одержання теоретичних і практичних навичок, які необхідні в процесі управління проектами, проектними компаніями, проектними організаціями.

Зміст управління проектами – основні положення, принципи, методи організації роботи в сфері проектування, методи управління проектними роботами, удосконалення й раціоналізація управління проектними організаціями; характеристика сучасної проектно-орієнтованої компанії, вимоги до компанії з боку сучасного оточення.

Спеціальність «Управління проектами» передбачена програмою підготовки фахівців з менеджменту організацій і адміністрування, та орієнтована на засвоєння студентами сучасного інструментарію управління проектною діяльністю. Основною метою підготовки фахівців з «Управління проектами» є формування у майбутніх фахівців належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації.

В результаті вивчення дисциплін 8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти студенти повинні знати:

- сучасну методологію та технологію управління проектом та усвідомлювати місце і роль управління проектом у загальній системі організаційно-економічних знань;

- історію розвитку, накопичений досвід та стан управління проектами в Україні та світі;

- зміст та структуру проекту, його життєвий цикл;

- теорію організації управління проектом;

- основний зміст та структуру процесу управління проектом;

повинен вміти:

- застосовувати організаційний інструментарій управління проектом та придбані професійні знання і навички на практиці;

- управляти проектом на всіх стадіях розвитку його життєвого циклу та використовувати сучасні інформаційні технології;

мати навички:

- визначення цілей проекту та його обґрунтування;

- структурування проекту;

- розрахунку кошторису і складання бюджету проекту;

- складання календарних графіків виконання проекту, їх контролювання і коригування плану реалізації проекту;

- управління ризиками проектної діяльності.

Результатом підготовки фахівців з 8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проектами і програмами в організаціях.

Управління проектами – мистецтво керівництва і координації ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення певних результатів проекту по складу, об’єму роботи, вартості, часу, якості і задоволеності його учасників.

Основними принципами сформованої концепції управління проектами являються6 1) поглиблення рівня обґрунтованості інвестиційних рішень, що приймаються, через посередництво багатоваріантних (не менше 3-х) і багатофакторних оцінок (технологічних, економічних, соціальних та інших); 2) висока міра координації і контролю у процесі виконання інвестиційних проектів; 3) систематичний аналіз і постійне відслідковування зовнішніх змін (кон’юнктури ринку з усіх видів ресурсів, різних невизначених обставин і негативних факторів, що виникають на шляху інвестиційного циклу).

Структура проектного аналізу включає: 1) техніч6ний аналіз; 2) комерційний аналіз; 3) фінансовий аналіз; 4) економічний аналіз; 5) організаційний аналіз; 6) соціальний аналіз; 7) екологічний аналіз; 8) програмні проекти. Проектування виконується послідовно і включає: 1) вибір проектувальників; 2) заключення контрактів; 3) планування проектно-кошторисних робіт і послуг; 4) власне проектування і узгодження проектно-кошторисної документації. Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Об’єктами професійної діяльності випускників спеціальності 8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти являються:

- департаменти управління проектами проектно-орієнтованих організацій і підприємств будь-яких форм власності, сфер і галузей діяльності;

- організації, які спеціалізуються на професійному управлінні проектами (управляючі компанії), консалтинг та аудит;

- інвестиційно-будівельні компанії та організації, що займаються розвитком об’єктів нерухомості, експертно-аналітичні відділи, служби управління проектами, а також відділи організації конкурсів і тендерів державних і муніципальних органів управління, підприємницька діяльність по створенню і розвитку малого бізнесу.

Отримавши кваліфікацію з напрямку «Управління проектами», випускники зможуть бути готовими до наступних видів професійної діяльності :

а) в організаційно-управлінській діяльності:

- участь в розробці і реалізації корпоративної та конкурентної стратегії проектно-орієнтованих організацій, а також функціональних стратегій (маркетингової, фінансової, кадрової);

- розробка концепції проекту;

- участь в розробці і реалізації комплексу заходів операційного характеру у відповідності зі стратегією проектно-орієнтованої організації;

б) планування діяльності проектно-організованих організацій і служб проектного управління:

- побудова структурних моделей проекту;

- формування організаційної структури управління організацією і проектів;

- планування організації, активізації і корди нації роботи виконавців (команди проектів) для здійснення конкретних проектів, видів діяльності, робіт;

- розробка і реалізація проектів, направлених на розвиток організації (підприємства, органи державного чи муніципального управління);

- контроль діяльності підрозділів, команд проекту;

- мотивація і стимулювання персоналу організації, проекту, направлене на досягнення стратегічних та оперативних цілей;

- управління проектом на різних стадіях та етапах життєвого циклу проекту (ЖЦП);

- підготовка, обгрунтування, прийняття та управління виконуваних управлінських рішень в організації і проекті;

- експлуатація результатів (продукції) реалізації проекту і розвитку проекту.

б) в інформаційно-аналітичній діяльності:

- збирання, обробка і аналіз інформації про фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації і проекту для прийняття управлінських (проектних) рішень;

- побудова внутрішньої інформаційної системи організації для збирання інформації з метою прийняття рішень, планування діяльності і контролю;

- створення і введення баз даних по різним показникам функціонування організації і проектів;

- підготовка звітів по результатам інформаційно-аналітичної діяльності;

- оцінка ефективності управлінських і проектних рішень;

- проведення маркетингових досліджень в проекті;

- проектний аналіз і обґрунтування проекту;

- виявлення і діагностика проблем організації і проекту;

- оцінка, вибір, використання інформаційних технологій і програмних продуктів при управлінні проектами;

- оцінка ефективності проектів.

в) в підприємницькій діяльності:

- розробка бізнес-планів і обґрунтування проектів створення нового бізнесу;

- організація управління проектами підприємницької діяльності.

Випускники з фаху8.000003 «Управління проектами» на базі повної вищої освіти мають здійснювати наступні види діяльності:

- організаційну;

- правову;

- кадрову;

- фінансову;

- матеріально-технічну;

- комерційну.

Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства: у маркетингу - це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; у дослідно-конструкторських підрозділах - це проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві - проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у збуті - проекти побудови торговельно-збутової мережі. Поряд з традиційними підприємствами динамічно розвиваються проектно-орієнтовані галузі - будівництво, науково-дослідна діяльність, рекламний, консалтинговий бізнес.

Професійне призначення магістрів з управління проектами полягає у роботі економістом, менеджером, керуючим проектом, аналітиком, плановиком в управлінських, планових, економіко-фінансових, маркетингових, інженерно-технічних службах підприємств, організацій, установ в органах місцевої влади й управління, фінансових, консалтингових, інвестиційних компаніях, науково-дослідних та інших організаціях.

Метою програми підготовки магістрів є формування в студентів комплексу базових теоретичних знань в області проектного менеджменту для управління проектами в різних галузях економіки. Управління проектами – синтетична спеціальність, яка об'єднує як спеціальні, так і надпрофесійні знання, що отримують студенти в результаті вивчення загальних закономірностей і особливостей реалізації проектів (, інноваційних, освітянських, екологічних, дослідницьких, соціальних, реорганізаційних, розвитку громад і реґіонів тощо).

Магістр з управління проектами може займати штатні посади директора програми, директора проекту, сертифікованого менеджера проекту, професійного менеджера проекту, практикуючого менеджера проекту.

Професійні можливості: управління інвестиційною діяльністю з використанням проектного підходу; управління проектами і програмами в різних галузях виробництва; управління проектами і програмами в соціально-культурній сфері, видавничій справі, медицині, освіті, науці, політиці; створення організацій з різною формою власності; реалізація комерційних проектів в торгово-посередницькій діяльності; участь у реалізації проектів різних галузей економіки; впровадження проектних підходів до управління в організаціях функціонального типу.

Напрями виробничої діяльності:

- управління проектами на практиці;

- участь в проектній команді;

- консультування з питань управління проектами;

- управління процесами впровадження проектного підходу в організації;

- обстеження та аналіз діяльності організації;

- реалізація реінжинірінгу бізнес-процесів організації;

- проведення експертиз з питань проектного менеджменту.

**Чернов Сергій Костянтинович -**  доктор технічних наук,

заслужений працівник промисловості України,

завідувач кафедри управління проектами

Національного університету кораблебудування (м.Миколаїв),

директор з персоналу НВКГ "Зоря-Машпроект" (м. Миколаїв).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

(Воронкова Валентина, д.філософ.н.,проф., Білогур Влада, д.філософ.н., проф.)

1.1Теоретичні засади аналізу управління проектами

* 1. Формування концепції управління проектами як невикористаного ресурсу в Україні
  2. Підвищення ролі ефективності мережевих проектів
  3. Методологічні засади управління проектами
  4. Синергетично-рефлексивна парадигма управління проектами

Висновки

**1.1 Теоретичні засади аналізу управління проектами**

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації менеджмент проектів (МП, УП) отримав визнання в усьому світі, став модним напрямком у ринковій економіці багатьох країн розвинутого світу. Методологія і засоби менеджменту проектів широко використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-управлінської діяльності. За останні 30 років управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і став своєрідним містком у цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів, з різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. Зараз вже важко назвати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза рамками ідеології і методології менеджменту проектів. Важко назвати хоча б одну відому у світі компанію, яка б не використовувала б у своїй практиці методи і засоби менеджменту проектів.

На сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються тощо. Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту: показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів

Приведемо приклад: з 1993 по 1998рр. у державі Катар на березі Персидської бухти японською компанією Chiyoda при участі приблизно 2 тисяч компаній-співвиконавців з більше чим 50 країн світу був побудований завод з виробництва зжиженого газу і морський термінал з його обслуговування (Qatargas LNG Plant). Бюджет проекту складав порядку 1,7 млрд. доларів. Проект здійснювався з застосуванням професійного управління і сучасних інформаційних технологій, включаючи телекомунікації через супутник Intel Sat і глобальної мережі Інтернет: Electronic Data Management System (EDMS), Global Communication System, Project Material Management System, New Project Management Tools, Project IT.

На інжинірингові та управлінські роботи було затрачено біля 40% бюджету проекту. Завод був спроектований за допомогою: 1) трьохвимірної системи автоматизації проектування; 2) побудований в комп’ютері на віртуальній будівельній площадці; 3) при цьому була випробувана комп’ютерна технологія і організація будівельно-монтажних робіт. Після цього було проведено комплексне випробування віртуального заводу, внесені відповідні корективи в проект і видані до друку необхідна проектно-кошторисна документація і матеріали по управлінню цим проектом, включаючи контракти, плани, графіки, специфікації, комплексні постачання. І після того, як вся робота на комп’ютерах була закінчена, приступили до робіт на будівельній площадці. В результаті скрупульозного пророблення проекту, організаційно-технологічної підготовки створення підприємства, комплексного планування робіт, безперервного моніторингу прогресу проекту і контролю його основних параметрів, а також своєчасного прийняття рішень по вирішенню проблем, які виникають, і небажаних відхилень від встановлених показників, проект, який здійснювався в тяжких умовах аравійської пустелі при повній відсутності місцевих кадрів ( у пік будівельних робіт на площадці було зайнято до 9 тисяч чоловік) вдалося успішно завершити роботу з необхідною якістю. Економія встановленого бюджету склала 11%, проект був реалізований на 8 місяців раніше передбаченого строку. У 1999р. цей проект отримав номінацію Project Management Institute, USA як проект року.

До недавнього часу у вітчизняній практиці з поняттям «проект» пов’язувалося уявлення про комплект проектно-кошторисної документації щодо створення будинків, споруд, технічних установок. У професійному управлінні проектами з поняттям «проекту» пов’язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів по створенню нового продукту чи послуг у рамках встановленого бюджету, часу і якості. При цьому процес розділяється на дві складові проектного чи продуктово-орієнтованого процесу, направленого власне на створення продукту чи послуги, що розповсюджується на всі види людської діяльності – від створення книги до освоєння космосу. Проектно-орієнтований підхід, що тисячоліттями використовується в інженерній справі чи техніці, перенесений на організаційні, економічні, соціальні чи інші проекти у нетрадиційних сферах, приводить до колосальних успіхів. Багатоманітні замисли, заходи, плани у цих не інженерних сферах також слід розглядати як проекти і застосовувати до них проектно-орієнтовану технологію: чітко визначати цілі, результати проекту, склад робіт, враховувати зв’язки і вплив на проект оточуючого середовища і багаточисленних учасників проекту і виводити обґрунтовані розрахунки реалізації проектів. Такий підхід дозволяє не тільки зрозуміти, але й повинні визначити, які ми хочемо отримати результати, які кадри та ресурси необхідні, у які терміни ми прагнемо отримати результат і скільки це буде обходитися.

Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці. Самоочевидне, що у цьому випадку ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності менеджменту проектами зростає у декілька раз. Професійний менеджмент проектами у сучасному уявленні пов’язують з творчою діяльністю з керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення результату щодо складу і об’єму робіт, їх вартості, задоволення очікувань учасників проекту. Основна ідея технології професійного менеджменту проектами і програмами чітко визначити цілі, склад робіт, розподілити відповідальність і ресурси, запланувати всі види робіт з врахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни і відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету і якості. В основі цієї технології лежить комп’ютерне уявлення проектe як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту.

**1.2 Формування концепції управління проектами як невикористаного ресурсу в Україні**

За допомогою формальної моделі і спеціальних програмних засобів концепція менеджменту проектів як невикористаного ресурсу в Україні здійснюється за рахунок: 1) безперервного комплексного і прогнозованого планування з врахуванням обставин, що сформувалися на даний момент часу; 2) безперервного моніторингу просування проекту, контролю виконаних робіт, видатків на засоби і ресурси, а також інші показники проекту; 3) регулювання процесу виконання проекту шляхом його перепланування з врахуванням виконаних робіт і ситуації, що склалася в рамках і за межами проекту. Сучасний професійний менеджмент проектів базується на наступних концептуальних принципах: 1) чітке визначення цілей, результатів і робіт проекту з врахуванням можливих ризиків; 2) визначення центрів відповідальності за проект у цілому і окремі його частини; 3) створення системи комплексного і прогнозованого планування робіт параметрів проекту; 4) створення системи контролю і регулювання ходу виконання робіт; 5) створення команди проекту і управління нею з метою об’єднання і координацiї зусиль всіх виконавців, втягнутих у проект.

Проектний аналіз – це визначення цінності проекту

Технічний аналіз – це уточнення кошторису і бюджету проекту; уточнення фізичних і цінових непередбачуваних факторів, які приводять до непередбачуваним витратам.

Комерційний аналіз – це оцінка проекту з точки зору конечних споживачів продукції чи послуг, що пропонуються проектом; у загальному вигляді ці задачі можливо звести до трьох: 1) маркетинг; 2) джерела і умови отримання ресурсів; 3) умови виробництва і збуту.

Екологічний аналіз – це встановлення потенційного зиску, що наноситься оточуючому середовищу як в інвестиційному так і післяінвестиційному періоді, а також визначення заходів, необхідних для подолання чи пом’якшення цього ефекту.

Організаційний аналіз - це оцінка організаційної, правової, політичної та адміністративної обстановки, у рамках якої проект має здійснюватися і реалізуватися.

Соціальний аналіз – це визначення здатності плану проекту для його користувачів, результат соціального замовлення, який повинен забезпечити можливість стратегії взаємодії між проектом та його користувачами, підтримка населення і сприяння досягнення цілей проекту.

Ефективність концепції УП залежить в основному від проектно-орієнтованого бізнесу, який в недостатній мірі представляє собою невикористаний ресурс в Україні. Це бізнес, результати якого надаються споживачу у вигляді реалізованих проектів і програм, метою яких є створення продуктів і надання різноманітних послуг. Цей бізнес являє собою виробничу систему, на вході якої замовлення, контракти, угоди, договори, кожний з яких реалізується як програма чи проект, а на виході представляє створені продукти чи послуги. До проектно-орієнтованого бізнесу відносяться: вся інноваційна, інвестиційна сфери, одиничне і малосерійне виробництво, консалтинг, інжиніринг. Професійний менеджмент проектами особливо актуальний для таких галузей, в яких суттєву частку складає проектно-орієнтований бізнес. Це енергетика, нафтогазова промисловість, металургійна промисловість, велике машинобудування, аерокосмонавтика, транспортні комунікації,телекомунікації, інвестиційно-будівельна сфера, банківська справа, фінанси і страхування, інформаційні технології, перероблювана промисловість, автомобілебудування, фармацевтика, сфера торгівлі і обслуговування, науково-дослідна та інноваційна діяльність, а також державне управління на всіх рівнях, професійні послуги, управлінське консультування.

Що дає формування концепції професійного менеджменту проектами в Україні? Менеджмент проектів при його широкомасштабному застосуванні забезпечує високу ефективність здійснення проектно-орієнтованої діяльності. Упровадження менеджменту проектів в економіку України буде сприяти масштабному соціально-економічному розвитку України за рахунок підвищення ефективності державного управління на центральному, регіональному і муніципальному рівнях, підвищення якості управління державними і приватними підприємствами, а також підвищення інвестиційного клімату та інтенсивності обігу фінансово-кредитних ресурсів, що неминуче приведе до підвищення частки ВВП та рівня життя населення. Різні категорії учасників проектно-орієнтованої діяльності отримують наступні переваги від професійного розвитку менеджменту проектів в Україні: 1) Інвестори: підвищення прозорості державних і приватних проектів; пониження ризиків та їх контрольованість; розширення кола інвесторів та їх інноваційних можливостей; економія інвестиційних ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання засобів проектів; 2) Менеджери і власники: підвищення конкурентоспроможності; додатковий прибуток; покращення управлінського процесу; 3) Держава: підвищення обґрунтованості, чіткості планування і здійснення проектів і програм; контроль над розтрачанням засобів, ресурсів і строків виконання; пониження ризиків, втрат часу і ресурсів; прозорість; пониження витрат бюджетів всіх рівнів; підвищення ефективності державного управління; підвищення економічної безпеки; підвищення ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності; істотне підвищення ВВП; 4) Суспільство: підвищення ефективності економіки в цілому; зростання інвестицій в соціальний сектор зі сторони бюджетів всіх рівнів і керівництва підприємств; покращення якості і рівня життя.

**1.3 Підвищення ролі ефективності мережевих проектів**

Методологія і засоби менеджменту проектів використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності, у тому числі і в державному управлінні різних країн. В останні роки уряди таких країн, як США, Німеччина, Японія, Франція все більше і більше використовують у своїй діяльності методи і засоби менеджменту проектів. Так, наприклад, практично кожний чиновник уряду США використовує на своєму персональному комп’ютері програмні засоби менеджменту у складі набору стандартних пакетів і програм. Ці засоби активно застосовуються не тільки для управління центральними проектами, але і для здійснення управлінських функцій всередині урядового апарату. Менеджмент проектів сьогодні є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки і в багатьох країнах він використовується практично в усіх проектах. Так, в Японії, згідно з даними японської асоціації менеджмент проектів і всі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій менеджменту проектів, в Україні їх не менше 1-2%. Згідно з даними Міжнародної асоціації менеджменту проектами (МП), використання сучасної методології та інструментарію менеджменту проектів дозволяє заощадити 20-30% часу і біля 15-20% засобів, що витрачаються на здійснення проектів і програм. В Україні, де організаційна система і методи менеджменту є значно слабшими, чим на Заході, ефект від упровадження менеджменту проектів і програм сприятиме підвищенню ефективності використання даного ресурсу, який в перспективі буде більш суттєвим.

Підвищення ролі ефективності мережевих проектів

В умовах ринкових економічних відносин зростає роль ефективних мережевих проектів, що використовуються менеджерами, економістами, фінансистами, політиками, вченими, інженерами та іншими спеціалістами у всіх сферах суспільної і виробничої діяльності. Про це свідчить поява великої кількості програмних продуктів щодо сітьового планування та управління (СПУ), найбільш відомі для користувача: Microsoft Project, Project Expert, Time Line, Project Management Software, Primavera Project Planner, Галактика, ПроектМенеджмент та інші. Будь-яка діяльність має певну структуру, яка може бути представлена у вигляді графа, тобто частково упорядкованої більшості окремих операцій – робіт. Використання обчислювальної техніки сприяє розвитку сфери застосування складних мережевих графіків, що відрізняються великою кількістю робіт чи їх складними взаємозв’язками. У класичному мережевому плануванні часто велика операція, у свою чергу, являється комплексом робіт, що створюють підмережу. При цьому складні проекти розглядаються у вигляді суперпозицій більш простих проектів-операцій. Перехід від аналізу «вузьких міст» до процесу прийняття рішень викликає якісне ускладнення – заміну простої імітаційної схеми виробництва її оптимізаційною моделлю.

Професійні асоціації з управління проектами

На сьогоднішній день основним організатором і координатором упровадження управління проектами в Росії являється Російська асоціація управління проектами - СОВНЕТ, що заснована у 1990р. як професійна некомерційна організація, яка об’єднує спеціалістів, фірми, компанії, підприємства, які здійснюють розробку, виконання і управління проектами у різних сферах діяльності: будівництво, промисловість, інформаційні технології, телекомунікації, консалтингові послуги. На сьогоднішній день управління проектами провело ряд заходів, що сприяли формуванню професійного управління проектами в Росії і сприяло їх широкому застосуванню на практиці, створені основи для масштабного упровадження методології та інструментарію управління проектами і програмами. З 1991 р. асоціація СОВНЕТ являється національною російською організацією у складі Міжнародної асоціації управління проектами в IPMA м. Цюріх Швейцарії, яка об’єднує 34 національні асоціації УП і біля 20000 членів практично з усіх європейських країн, а також Туреччини, Єгипту, Китаю, Індії, Південної Африки та Латинської Америки. IPMA зареєстрована у 1965р. у Швейцарії як некомерційна, професійна організація, основною метою якої є сприяння розвитку і широкому застосуванню на практиці методів і засобів управління проектами у різних країнах світу. Основними напрямками діяльності являються: дослідження і розробки, освіта і навчання, стандарти і сертифікація у сфері управління проектами. Членами IPMA являються переважно національні асоціації з управління проектами, основною метою яких є проведення проектно-орієнтованого бізнесу, що символізує новий напрямок розвитку управління проектами у третьому тисячолітті, основна мета якого розвиток професійного управління в усіх сферах економіки і сферах суспільного життя.

Характерні особливості та основи менеджменту проектів в умовах розвитку публічного врядування базуються на:

1. Визначенні концептуальних засад пріоритетів соціально-економічного розвитку на національному, регіональному, муніципальному рівнях. Основи розроблення документів стратегічного характеру (стратегій та програм розвитку, концепцій та цільових програм) муніципальних утворень; програмно-цільового структурування генеральної мети розвитку міста: від цілей до проектів з реалізації стратегічних пріоритетів.

2. Методології аналізу менеджменту проектів у секторі публічного врядування з точки зору проектного та кластерного підходів в публічному управлінні: визначенні особливостей проектів соціально-економічного розвитку муніципальних товариств та оцінювання суспільної корисності стратегічного результату менеджменту проектів публічного врядування.

3. Отримання грантів як форми зарубіжного інвестування в Україні; пошук потенційних зарубіжних донорів та основні напрями фінансування програм; типи пропозицій проектів та загальні принципи написання пропозицій проектів.

4. Формування концепту управління на основі моделей якості, підвищення якості публічних послуг; створення системної моделі управління якістю в організації на базі положень чинного законодавства України, галузевих норм, а також на базі міжнародних стандартів серії ДСТУ ISO 9000 – 2008. Проекти впровадження СУЯ до діяльності органів публічного управління. Розроблення критеріїв оцінювання якості діяльності органів державного управління та органів місцевого самоврядування на базі інтегрованих показників якості, характеристик та стандартів публічних послуг.

7. Розвиток різних видів програмного забезпечення (ПЗ) діяльності органів державного управління та органів місцевого самоврядування, функціонально-орієнтованих інформаційних систем в управлінні містом; розвиток інформаційних технологій комунікацій з населенням систем типу «електронне місто», «електронне село», «електронне врядування».

Оптимізація інформаційно-технологічних проектів на основі ситуаційного аналізу

Розвиток концептуальних підходів до управління сучасними складними ІТ-проектами в контексті стратегії менеджменту проектів, необхідних для успішного планування та виконання ІТ-проекту. Інноваційні інформаційно-технологічні проекти відіграють у сучасній економіці виключно важливу роль, так як являються свого роду локомотивами чи каталізаторами інноваційного розвитку багатьох галузей світового і вітчизняного господарства. Їх важлива роль підтверджується великим об’ємом ресурсів, які втягнуті у їх здійснення. Так, у 2010р. світовий ринок інформаційних і телекомунікаційних технологій, незважаючи на зростаючу економічну кризу, виріс на 3 трлн. доларів США, що складає біля 4,5% від світового ВВП. Разом з тим ефективність ІТ-технологій залишається ще на низькому рівні. Попередні розрахунки дозволяють зробити висновок, що біля 24% всіх світових витрат на ІТ-технології), а це біля 1,5% трлн. доларів США) у 2010р. булло втрачено безрезультатно, навіть не приймаючи до розрахунку порушення бюджетів проектів, які завершилися б хоча б будь-яким задовільним результатом. Аналіз факторів, що зумовлюють такий стан справ, приводить до висновку, що ключову роль в неефективній практиці управління ІТ-проектами відіграють процедури оцінки та аналізу проектів. Неадекватність методів та інструментів оцінки та аналізу ІТ-проектів пов’язана з більш глибокою методологічною проблемою розвитку проектного управління. Методологія проектного управління стала широко використовуватися у сфері інформаційних технологій порівняно недавно, біля 20-25 років назад, у той час як методологічні основи цієї дисципліни сформувалися 50-60 років назад, переважно у воєнно-промисловому комплексі розвинутих країн. Проникнення проектного управління у сектор інформаційних технологій супроводжувався перенесенням вже існуючих методів і методик у нову предметну галузь. У результаті перенесення у стало виявлятися велика кількість проблем, які були пов’язані з нездатністю методів і методик, раніше вироблених у контексті одних предметних областей (будівництво, військово-промисловий комплекс, суднобудівництво, авіа будівництво), давати очікуваний ефект в інших областях ( у першу чергу у сфері інформаційних технологій). Тому в сучасних умовах виникає проблема підвищення адаптивності вже існуючих методів до специфіки конкретного проекту та його оточення на основі ситуаційного підходу. Відправною точкою дослідження являється те, що ІТ-проекти являються одночасно інвестиційними та інноваційними і дана комплексна природа проектів обов’язково повинна враховуватися при побудові процедур оцінки та аналізу ІТ-проектів.

Для нашого дослідження актуальними є роботи таких дослідників, як М.Разу, В.Воропаєв, В.Шапіро, С.Тітов, Д..Міхєєв; ситуаційний підхід до проектного управління розроблений у працях А.Шенхара, Д.Двіра та інших; и других; питання управління високотехнологічними проектами і програмами досліджені у роботах Р.Арчібальда; теорія і практика управління інноваційними проектами викладена у працях С.Бабаскіна, М.Круглова, В.Первушіна; методи, що застосовуються для оцінки і аналізу ІТ-проектів, повноцінно розкриваються у роботах Р.Брейлі, С.Майерса, М.Лімітовського; практику застосування різних методів оцінки та аналізу ІТ-технологій знаходимо у роботах К.Пірлсона, К.Сондерса, К.Міліса, Р.Меркена та інших; проблемам оцінки ефективності інформаційних технологій та інформаційно-технологічних проектів присвячені роботи Л.Вілкока, С.Лестера, П.Вейла і А.Сінана. Аналіз літератури засвідчив, що існуючі дослідження характеризуються наступними обставинами: 1) при розгляді методів оцінки та аналізу проектів не враховується специфіка не тільки інформаційно-технологічних проектів, але й інноваційних проектів взагалі; 2) у теорії домінує намагання до використання традиційного інструментарію оцінки та аналізу інвестиційних проектів у контексті інноваційної діяльності; 3) дослідження не зачіпають реальної практики управління інноваційними проектами і не намагаються віднайти проблеми у використанні традиційного фінансово-орієнтованого інструментарію оцінки та аналізу ІТ-проектів; 4) методи, що використовуються для аналізу дизайн-проектів, проаналізовані в позитивних тонах, без обмежень і недоліків. Прирощення наукового знання в обґрунтуванні інноваційно-інвестиційної природи ІТ-проектів і недостатньому використанні лише традиційних фінансово-орієнтованих методів оцінки та аналізу даних проектів. На основі ситуаційного підходу до управління проектами слід використовувати принципи підвищення адаптивності методів оцінки та аналізу ІТ-проектів. Суть даних пропозицій зводиться до виділення чотирьох типів ІТ-проектів: 1) транзакційні проекти; 2) проекти інформаційних систем; 3) стратегічні проекти; 4) інфраструктурні проекти та визначенні чотирьох типів результатів даних проектів.

**1.4 Методологічні засади управління проектами**

У рамках нашого дослідження ситуаційний підхід визначається як сукупність теоретичних, методологічних, методичних уявлень, в основі яких лежать два базових взаємопов’язаних принципи: 1) принцип ситуаціонізму, що акцентує увагу на ситуаційних та контекстуальних впливах на поведінку людини; 3) принцип суб’єктивної інтерпретації ситуації, у відповідності з яким ситуація повинна визначатися, виходячи з суб’єктивних уявлень її учасників. Окрім того, дослідження ІТ-проектів має базуватися на ситуаційному підході, тобто потребі застосування специфічних прийомів та методів управління даним процесом з урахуванням специфіки індивідуального та суспільного рівня відображення дійсності. Урахування засад цього підходу дає нам підставу зважати на зміни, що відбуваються у даному процесі у зв’язку з впливом внутрішніх та зовнішніх факторів на кожну з них відповідно з плинністю часу. Тобто досліджуючи ІТ-проекти, потрібно брати до уваги конкретний набір обставин, що спричинив ту чи іншу зміну в перебігу імерсії в управлінні проектами.

Ситуаційний аналіз вніс великий вклад у теорію менеджменту проектів, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу являється ситуація, тобто конкретна сукупність обставин, які здійснюють вплив на організацію у даний час. Використовуючи даний підхід, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми можуть у великій мірі сприяти досягненню цілей організації у конкретній ситуації. Як і системний, ситуаційний підхід не являється простою сукупністю передписаних рекомендацій, це спосіб мислення про організаційні проблеми чи рішення. У ньому зберігається концепція управління проектами.

Ситуаційний підхід намагається поєднати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягнути цілей організації найбільш ефективно. Ситуаційний підхід використовує ситуаційні відмінності між організаціями і всередині них. Менеджеру проекту необхідно визначити, які змінні ситуації є значимими і які впливають на ефективність проекту. Менеджер проекту повинен бути знайомий з засобами професійного управління, які довели свою ефективність Під цим слід розуміти знання самого процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, якісних методів прийняття рішень. Менеджер проекту повинен правильно передбачити ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування даної методики чи концепції у конкретній ситуації. Менеджер проекту повинен правильно інтерпретувати ситуацію, визначити, які фактори являються найбільш важливими у даній ситуації і який ймовірнісний ефект може потягнути за собою зміни однієї чи декількох ситуацій. Менеджер проекту повинен правильно відбирати і конкретні прийоми, які б викликали найменший негативний ефект, тим самим забезпечуючи досягнення цілей проекту самим ефективним шляхом. Структура проектного аналізу включає: 1) технічний аналіз; 2) комерційний аналіз; 3) фінансовий аналіз; 4) економічний аналіз; 5) організаційний аналіз; 6) соціальний аналіз; 7) екологічний аналіз; 8) програмні проекти. Проектування виконується послідовно і включає: 1) вибір проектувальників; 2) укладання контрактів; 3) планування проектно-кошторисних робіт і послуг; 4) власне проектування і узгодження проектно-кошторисної документації. Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Отже, управління проектами – це мистецтво керівництва і координації ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення певних результатів проекту по складу, об’єму роботи, вартості, часу, якості і задоволеності його учасників. Основними принципами сформованої концепції управління проектами являються: 1) поглиблення рівня обґрунтованості інвестиційних рішень, що приймаються, через посередництво багатоваріантних (не менше 3-х) і багатофакторних оцінок (технологічних, економічних, соціальних та інших); 2) висока міра координації і контролю у процесі виконання інвестиційних проектів; 3) систематичний аналіз і постійне відслідковування зовнішніх змін (кон’юнктури ринку з усіх видів ресурсів, різних невизначених обставин і негативних факторів, що виникають на шляху інвестиційного циклу).

Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства: у маркетингу - це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; у дослідно-конструкторських підрозділах - це проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві - проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у збуті - проекти побудови торговельно-збутової мережі. Поряд з традиційними підприємствами динамічно розвиваються проектно-орієнтовані галузі - будівництво, науково-дослідна діяльність, рекламний, консалтинговий бізнес, які можуть мати практичний інтерес в менеджерів проектів в умовах ринку.

**1.5 Синергетично-рефлексивна парадигма управління проектами**

Управління проектами (Project Management) - управлінська діяльність, орієнтована на досягнення результатів (будівництво аеропорту, житлового комплексу, реструктуризація компанії та ін.) при чітких параметрах (час, вартість, якість та ін.) може сприяти упровадженню проекту в життя та сприяти підвищенню його ефективності у підприємницькому середовищі, державному секторі, суспільних очікуваннях. У сучасній економіці, яку називають «економіка змін» (Change Economy), «нова економіка» (New Economy), «креативна економіка» (Creative Economy), «глобальна економіка» (Global Economy) управління проектами стало популярною професійною діяльністю, направленою на підвищення ефективності системи національних проектів та модернізацію вітчизняної економіки. В Україні, як і в інших країнах, істотна увага приділяється розробці і реалізації державних програм («Нова якість життя», «Інноваційний розвиток і модернізація економіки», «Ефективна держава», «Збалансований регіональний розвиток», «Забезпечення національної безпеки») і підпрограм («Розвиток охорони здоров’я», «Інноваційний розвиток та інноваційна економіка») , що визначають рівень соціально-економічного країни, окремих регіонів, а також міжнародний статус країни.

Управління проектами як цілісне утворення (цілісність) несе в собі всю сукупність своїх базових якісних характеристик. Управління проектами може виступати лише в обмеженому вигляді, і інтерес до нього також набуває в даному випадку вузький, конкретний характер, який залежить від предметної сфери даної науки. Управління проектами причетне до будь-яких процесів, що відбуваються в суспільному бутті, і має місце всюди, де діє людина. Тому, будучи причетним до будь-яких процесів у суспільстві своїм впливом, здійснює на них свій вплив. Це і породжує можливість залучення управління проектами до досліджень в самих різноманітних науках.

Синергетика – це наука, що вивчає безліч підсистем (груп елементів) різної природи; її предметом є дослідження проблем динаміки, встановлення рівноваги і взаємодії змінних, які приводять до виникнення просторових часових структур в макрокосмічних масштабах, зумовлених кооперативним ефектом самоорганізації за рахунок переходів безладдя – порядок в різних сферах від фізики до філософії і економіки. Синергетика передбачає картину світу, що складається із сукупності нелінійних процесів, вводить поняття динамічного хаосу як деякої зверхскладної упорядкованості.

1. Саморегуляція – властивість систем різних рівнів зберігати внутрішню стабільність завдяки їх скоординованим реакціям, що компенсують вплив змінних оточуючого середовища; активність, що направлена на досягнення поставленої суб’єктом доцільної цілі і передбачає створення моделі, а також її корегування в ході діяльності.

2. Самоуправління – це автономне функціонування будь-якої організованої системи чи підсистеми; управління справами територіальної спільноти організації чи колективу, самостійно здійснюване її членами або через виборчі органи або безпосередньо. Самоорганізація – це процес, в ході якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Процеси самоорганізації можуть мати місце тільки в системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв’язки між якими мають не жорсткий, а імовірнісний характер. Процеси самоорганізації виражаються в перебудові існуючих і утворенні нових зв’язків між елементами системи. Самоорганізація – це ціленаправлений, але в той же час і природний процес, що має спонтанний характер; ці процеси протікають при взаємодії системи з оточуючим середовищем. В сучасних дослідженнях по самоорганізації вивчається проблема хаосу (безладдя) і космосу (порядку), яка вперше була поставлена ще античними філософами.

3. Синергетично-рефлексивна модель управління ХХІ ст. зумовлюється потребами соціальної практики, які диктують необхідність філософської рефлексії феномена самоорганізації в умовах нестабільності, яка відповідає вимогам сучасних реалій, що в свою чергу зумовлює концептуальне, теоретико-методологічне осмислення вказаного соціоуправлінського феномена.

Постільки практично пізнання на будь-якому історичному етапі свого розвитку охоплює лише частину реальності, необхідно поняття, що розкриває той зміст об’єкта пізнання, що включається в пізнавальний процес. Таким поняттям є предмет пізнання і ми будемо виходити із традиційного підходу, а саме розглядати в якості об’єкта пізнання певну об’єктивну реальність, а в якості його предмета – ті аспекти і риси, які охоплені вченням. Іншими словами, нам слід уточнити управлінську реальність, а саме, яку сферу в обраному об’єкті виокремити як предмет дослідження, тобто визначити і виявити ті властивості і особливості управління, які пов’язані із задачею дослідження. Труднощі виявлення як предмета, так і об’єкта дослідження у вивченні управління проектами визначаються специфікою самого управління, яке, будучи сполучною ланкою між людиною і оточуючим світом, володіє особливою амбівалентністю, що дозволяє вести дослідження тими методами, які використовуються як у філософії, так і у конкретних науках. Особливе положення управління, його особлива форма передбачають і особливі методи дослідження, тому управління не може бути вивчене за допомогою наук, які займаються ідеальними формами, пов’язаними із мисленням, образним сприйняттям, станом свідомості. Ця визначальна складність дослідження феномена управління проектами як складного соціального феномена вказує на необхідність створення для його дослідження спеціальних методик і технологій, які змогли б відобразити дане явище і цілісно виокремити управління як об’єкт і предмет дослідження, розкрити діалектику його існування у єдності протилежностей людини і оточуючого світу.

В теоретико-методологічному аспекті дослідження управління проектами прийнято розрізняти поняття «метод», «технологія» і «методика». Поняття «метод» визначається як сукупність об’єднаних єдиним принципом дослідницьких технологій, які застосовуються при вирішенні конкретних дослідницьких задач.

Метод і технологія тісно взаємопов’язані один з одним. Метод дає загальний напрямок, загальний принцип організації процедури дослідження, в той час як технології складають сукупність окремих операцій, що забезпечують реалізацію дослідницьких задач. Технологія – це сукупність раніше засвоєних операцій, які визначають конкретну дію(часто із застосуванням соціальних інструментів та знарядь праці) щодо проведення дослідження. Метод може складатися із декількох послідовно розташованих чи паралельно застосовуваних технологій, які забезпечують результат дослідження. При цьому технології не представляють собою раз і назавжди встановлений порядок чи послідовність процедур: з кожним новим дослідженням технології змінюються, збагачуються, корегуються. «Методика дослідження» - це сама технологія, яка по-різному може бути задіяна і використана у дослідженні у відповідності з відповідними і розробленими методиками.

Метод по своїй природі концептуальний, він сам є результатом наукових досліджень і створюється як особливе наукове досягнення, постільки пов’язаний з певними новими теоретичними знаннями, відповідає певному розумінню змісту і форми дослідницької діяльності, в той час як технології і методики, що застосовуються в процедурі дослідження, не несуть серйозного теоретико-методологічного навантаження.

Управління проектами, як і інші науки, у своєму розвитку повністю залежить від обраних методів і методологій дослідження, ефективності методик і технологій, що спричиняє дослідника бути соціально відповідальним, обираючи ті чи інші методи, методики і технології дослідження. Управлінські технології – способи безпосередньої (прямої) оперативної взаємодії на об’єкт управління, що базуються на повноваженнях, правах керівника, авторитеті влади суб’єкта управління віддавати розпорядження, на принципі обов’язкового і точного їх виконання підлеглими. Управлінські технології знаходять своє вираження в конкретних рішеннях, прийняття яких управлінським органом, керівником передбачає разом із здійсненням ними своєї правової функції глибокі знання, повне, адекватне уявлення про стан об’єкта, розуміння наслідків рішень, що приймаються, і розпоряджень, які забезпечують взаємодію людей. Управлінські технології мають своє функціональне призначення,, що не суперечить економічним та іншим методам управління, доповнює їх, так-як будь-який адміністративний акт (рішення, розпорядження, наказ) виступає комплексним виявленням практичного використання закономірностей розвитку об’єкта управління у сполученні з умінням керівників користуватися повноваженнями у становленні, розвитку і функціонуванні суб’єкт-об’єктних відносин.

Управління проектами при широкомасштабному застосуванні забезпечує високу ефективність здійснення проектно-орієнтованої діяльності. Упровадження концепції управління проектами в економіці України буде сприяти масштабному соціально-економічному розвитку України за рахунок підвищення ефективності управління на центральному, регіональному і муніципальному рівнях, підвищення якості управління державними і приватними підприємствами, а також підвищення інвестиційного клімату та інтенсивності обігу фінансово-кредитних ресурсів, що неминуче приведе до підвищення частки ВВП та рівня життя населення [1]. Різні категорії учасників проектно-орієнтованої діяльності отримують наступні переваги від професійного розвитку управління проектами в Україні: 1) Інвестори: підвищення прозорості державних і приватних проектів; пониження ризиків та їх контрольованість; розширення кола інвесторів та їх інноваційних можливостей; економія інвестиційних ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання засобів проектів; 2) Менеджери і власники: підвищення конкурентоспроможності; додатковий прибуток; покращення управлінського процесу; 3) Держава: підвищення обґрунтованості, чіткості планування і здійснення проектів і програм; контроль над розтрачанням засобів, ресурсів і строків виконання; пониження ризиків, втрат часу і ресурсів; прозорість; пониження витрат бюджетів всіх рівнів; підвищення ефективності державного управління; підвищення економічної безпеки; підвищення ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності; істотне підвищення ВВП; 4) Суспільство: підвищення ефективності економіки в цілому; зростання інвестицій в соціальний сектор зі сторони бюджетів всіх рівнів і керівництва підприємств; покращення якості і рівня життя. Методологія і засоби менеджменту проектів використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності, у тому числі і в державному управлінні різних країн. В останні роки уряди таких країн, як США, Німеччина, Японія, Франція все більше і більше використовують у своїй діяльності методи і засоби менеджменту проектів. Так, наприклад, практично кожний чиновник уряду США використовує на своєму персональному комп’ютері програмні засоби менеджменту у складі набору стандартних пакетів і програм.

Ці засоби активно застосовуються не тільки для управління центральними проектами, але і для здійснення управлінських функцій всередині урядового апарату. Менеджмент проектів сьогодні є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки і в багатьох країнах він використовується практично в усіх проектах. Так, в Японії, згідно з даними японської асоціації менеджмент проектів і всі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій менеджменту проектів, в Україні їх не менше 1-2%. Згідно з даними Міжнародної асоціації менеджменту проектами (МП), використання сучасної методології та інструментарію менеджменту проектів дозволяє заощадити 20-30% часу і біля 15-20% засобів, що витрачаються на здійснення проектів і програм. В Україні, де організаційна система і методи менеджменту є значно слабшими, чим на Заході, ефект від упровадження менеджменту проектів і програм сприятиме підвищенню ефективності використання даного ресурсу. В умовах ринкових економічних відносин зростає роль ефективних мережевих проектів, що використовуються менеджерами, економістами, фінансистами, політиками, вченими, інженерами та іншими спеціалістами у всіх сферах суспільної і виробничої діяльності.

Про це свідчить поява великої кількості програмних продуктів щодо сітьового планування та управління (СПУ), найбільш відомі для користувача: Microsoft Project, Project Expert, Time Line, Project Management Software, Primavera Project Planner, Галактика, ПроектМенеджмент та інші. Будь-яка діяльність має певну структуру, яка може бути представлена у вигляді графа, тобто частково упорядкованої більшості окремих операцій – робіт. Використання обчислювальної техніки сприяє розвитку сфери застосування складних мережевих графіків, що відрізняються великою кількістю робіт чи їх складними взаємозв’язками. У класичному мережевому плануванні часто велика операція, у свою чергу, являється комплексом робіт, що створюють підмережу.

При цьому складні проекти розглядаються у вигляді суперпозицій більш простих проектів-операцій. Інноваційні інформаційно-технологічні проекти відіграють у сучасній економіці виключно важливу роль, так як являються свого роду локомотивами чи каталізаторами інноваційного розвитку багатьох галузей світового і вітчизняного господарства. Їх важлива роль підтверджується великим об’ємом ресурсів, які втягнуті у їх здійснення. У рамках нашого дослідження ситуаційний підхід визначається як сукупність теоретичних, методологічних, методичних уявлень, в основі яких лежать два базових принципи: 1) принцип ситуаціонізму, що акцентує увагу на ситуаційних та контекстуальних впливах на поведінку людини; 2) принцип суб’єктивної інтерпретації ситуації, у відповідності з яким ситуація повинна визначатися, виходячи з суб’єктивних уявлень її учасників. Перехід від аналізу «вузьких міст» до процесу прийняття рішень викликає якісне ускладнення – заміну простої імітаційної схеми виробництва її оптимізаційною моделлю [ 2, с. 19-32].

**Висновки**

Таким чином, управління проектами як невикористаний ресурс України в умовах ринку – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів на протязі проектного циклу, яка направлена на ефективне досягнення цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення певних у проекті результатів щодо складу і об’єму робіт, вартості, часу, якості і задоволеності учасників проекту.

**Література**

1. Батенко Л.П., Завгородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231с.

2. Бушуєв, С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами. / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача. – 2005.– № 1(13). – С. 5 – 19.

3. Бушуєв, С. Д. Модель «PROJECT EXELLENCE» для міжнародної оцінки проектів / С. Д. Бушуєв, К. Л. Жуков // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача. – 2001.– № 1(3). – С. 6 – 11.

4. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NSB UA Version 3.0) К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.

5. Бушуєв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія / С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов. – К.: Українська асоціація управління проектами, 1999. – 312 с.

1. Воронкова В.Г. Синергетически – рефлексивная модель управления как единого социального организма / В.Г.Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук.пр.]. - Запоріжжя: ЗДІА, 2005.- Вип. – С.8-19.

7. Воронкова В.Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки / В.Г.Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013. – Вип. 55. – С. 19-32.

8. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений. В кн. Энциклопедия менеджмента, М.: 1998.

9. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 528с.

10. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдеррогге Н. Г. Управление проектами: Учеб. пособ. / Под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с.664.

11. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464с.

12. Рач В. А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача – 2000 – №1 – С. 7 – 9.

13. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBоK®) Третье издание. – 2004 – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.

14. Словник-довідник з питань управління проектами / С. Д. Бушуев; Украинская ассоциация управления проектами. –К. :, Ділова Україна, –2001. – 640 с.

15. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344с.

**РОЗДІЛ 2.**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**(**Кириченко Ірина, к.н. держ.управління, доц, Ажажа Марина, к.н. держ. управління, доц.)

2.1 Сутність проектів та їх типи

2.2 Сутність управління проектами

2.3 Життєвий цикл і фази проекту

2.4 Команда проекту

2.5 Функціональні аспекти проектного аналізу

2.5.1 Маркетинговий аналіз: основні поняття

2.5.2 Технічний аналіз: порядок проведення

2.5.3 Зміст фінансового аналізу проекту

2.6 Планування в управлінні проектами

2.7 Управління ризиками проекту

Висновки

Література

**2.1 Сутність проектів та їх типи**

Практикою управління виробничими підприємствами в сучасних умовах доведено, що неможливо забезпечити високу конкурентоспроможність не приділяючи особливої **уваги управлінню реальними (капітальними) і фінансовими** **інвестиціями.** Якщо перші дозволяють добиватися переваги над конкурентами в технічних і технологічних питаннях (і відповідно як продукція, що випускається), то інші (фінансові) - дозволяють отримувати додатковий прибуток від ефективного використання вільних грошових коштів. Саме зневага «новими власниками» питаннями ефективного управління реальними інвестиціями з'явилася основною причиною того, що продукція багатьох виробничих підприємств в Україні виявилася не конкурентноспроможною на зовнішньому ринку, через що прийняті вимушені рішення скоротити виробництво і чисельність тих, що працюють.

**Управління реальними і фінансовими інвестиціями** - процеси взаємозв'язані, і на передових підприємствах розглядаються менеджерами, як особливий вигляд управління, що вимагають певних знань для ухвалення оптимальних рішень. Нова для України концепція управління проектами протягом багатьох років розвивається і використовується в країнах з розвинутою ринковою економікою. Щодо терміну «проект» у сучасній методології управління проектами існує ряд визначень. У "Керівництві з питань визначення компетентності й сертифікації українських професійних керівників і фахівців з управління проектами NBC (ua)" **подано 4 визначення** проекту як стадії життєвого циклу розвитку ділової ідеї [по 2]

1. Проект - унікальна сукупність дій, яка викопується у специфічних умовах, таких як обмежений час, вартість, визначена якість тощо, диференційована за видами діяльності організацій, що здійснюють проект.

2. Проект - сукупність дій, у яких людські, матеріальні й фінансові ресурси організовано для виконання унікального набору робіт визначеного змісту в умовах обмеженої вартості та часу. Проект має життєвий цикл, у межах якого відбуваються необхідні зміни відповідно до встановлених кількісних і якісних цілей.

3. Проект - унікальний набір скоординованих робіт з визначеними початковою й кінцевою датами. Проектом керує окрема особа або організація для досягнення цілей і отримання очікуваного результату за визначеним графіком робіт в умовах обмеженої вартості.

4. Проект - унікальний набір скоординованих дій, спрямованих на досягнення корисного результату необхідної якості в умовах обмеженості використовуваних ресурсів.

В сучасному розумінні, ті, що змінює наш світ, - будівництво будинку, створення програми науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової технології й техніки, спорудження корабля, створення кінофільму, розвиток регіону і т. ін. - вусі це проекти [2] (У тому числі і вибір альтернативного варіанту економічно вигідного вкладення грошових коштів).

Відповідно до «**кодексу знань про управління проектами»** (США, Інститут управління проектами) проект - якесь завдання з визначеними вихідними даними і очікуваними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб її рішення.

**У методології управління проектами** існує розширене визначення розглядуваного поняття. **Проект** - цілеспрямована, орієнтована в часі послідовність, як правило, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт) з такими ознаками: одноразовість і комплексність структури; складність структури; специфічність змістовних і фінансових результатів; заданість термінів початку й закінчення і звідси - заданість часової мети; нерегулярність здійснення.

**Відмітними ознаками проекту є:**

1. Чіткість цілей, які мають бути досягнуті з одночасним дотриманням певних технічних, економічних та інших вимог.

2. Внутрішній та зовнішній взаємозв'язок завдань, робіт, операцій і ресурсів, що потребують чіткої координації в процесі реалізації проекту.

3. Визначеність термінів початку та закінчення.

4. Обмеженість у ресурсах.

5. Певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення.

6. Неминучість різноманітних конфліктів.

**Для менеджменту конкурентного виробничого підприємства**, зайнятого організацією випуску певної продукції важливе практичне значення має розуміння «місця» проекту в оргструктурі підприємства. Це поважно, в першу чергу тому, що необхідно визначити хто, в які терміни, за які засоби і так далі повинен розробляти проект і упроваджувати розробки в реальне виробництво; організовувати експлуатацію, сервіс і ремонт. Вочевидь, що якщо метою проекту є створення нового виду продукції на додаток до широкої номенклатури, що вже випускається, то з реалізацією такого проекту можуть впоратися «штатні» відділи підприємства (відділи головного конструктора, технолога, якийсь цех, ділянка і так далі)

Але якщо йдеться про створення нового капіталомісткого і наукоємного зразка складної техніки (наприклад авіадвигуна), то такий проект «під силу» крупному спеціалізованому підприємству, що реалізовує проект (як частина програми галузі), спільно з іншими підприємствами - юридичними особами (наприклад, ЗМКБ «Прогрес» в «в'язці» з ТОВ «Мотор-Січ» що має навіть дочірні підприємства в інших містах). Природно, що управління такими різними варіантами проектів матиме свої відмітні особливості. У міжнародній і вітчизняній практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що, по суті, є структурованим описом проекту його розвитку. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він має назву "інвестиційного проекту". Як правило, будь-який новий проект так чи інакше пов'язаний із залученням нових інвестицій.

**У найбільш загальному розумінні проект** - це певним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, яке переслідує певну мету. Тобто інвестиційний проект - це сукупність документів, що характеризують проект від його ідеї до досягнення заданих показників ефективності й обсягу, які включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну стадії його реалізації. Практика проектного аналізу дозволяє узагальнити міжнародний досвід розробки проектів і визначити типові проекти. **Основні типи інвестиційних** **проектів,** які зустрічаються в закордонній і вітчизняній практиці, зводяться до таких заходів [8].

• Заміна застарілого устаткування як природний процес продовження бізнесу в даних масштабах. На практиці подібні проекти не погребують тривалих і складних процедур обґрунтування і прийняття рішень. Багатоальтернативність у виборі варіанта проекту можлива у разі, якщо існує кілька типів необхідного устаткування зі схожими технічними характеристиками і необхідно обґрунтувати переваги одного з них.

• Заміна устаткування з метою зниження поточних виробничих витрат

Метою подібних проектів є використання більш прогресивного устаткування замість наявного на підприємстві, яке піддалося останнім, часом моральному старінню та фізичному зносу. Цей тип проектів передбачає зважений, детальний аналіз вигідності коленого окремого варіанта проекту, тому що більш досконале в технічному плані устаткування ще не є однозначно вигіднішим для підприємства з фінансової точки зору.

• Збільшення випуску продукції і/або розширення рийку послуг.

Даний тип проектів потребує зваженого рішення, яке звичайно приймається керівництвом підприємства. Найбільш детально слід аналізувати комерційну можливість виконання проекту з обґрунтуванням необхідності розширення ринкової ніші, а також необхідно ретельно розрахувати можливу фінансову ефективність проекту, з'ясовуючи, чи приведе збільшення обсягу реалізації до відповідного бажаного зростання прибутку.

• Розширення підприємства з метою випуску нових продуктів.

Цей тип проектів є результатом нових стратегічних рішень і може торкатися зміни сутності бізнесу. Всі стадії аналізу є однаково важливі для проектів даного типу. Особливо слід підкреслити, що помилка, зроблена в ході їх реалізації, призводить до найбільш драматичних наслідків для підприємства.

• Проекти, що мають екологічне навантаження.

У ході інвестиційного проектування екологічний аналіз є необхідним елементом аналізу проекту. Проекти, які мають екологічне навантаження, за своєю природою завжди мають витратний характер, і тому ця частина аналізу є неоднозначною.

Основна проблема, яку необхідно вирішити керівництву проекту й обґрунтувати за допомогою фінансових інструментів -• якому з варіантів проекту слідувати: використовувати більш досконале і дороге устаткування, збільшуючи капітальні витрати (і), чи придбати дешевше і збільшити поточні витрати.

• Інші типи проектів, значимість яких щодо відповідальності за прийняття рішень менш важлива.

**Проекти подібного типу** можуть стосуватися будівництва нових соціально-культурних об'єктів фірми, придбання додаткових оборотних коштів для їх швидкої переробки і/або продажу, транспортних засобів і т.д.

З огляду на таку класифікацію, інвестиційний проект може існувати у формі:

а) **«нульового» проекту**, який у зарубіжній літературі називають іноді «проектом у чистому полі», що передбачає" створення нового виробництва;

б) **реконструкції** - впровадження сучасних передових технологій без істотної зміни профілю підприємства; **в) розширення** або **реабілітація (**іноді перепрофілювання**)** діючого підприємства. Різноманіття інвестиційних проектів, реалізованих на практиці, може бути класифіковане залежно від різних ознак:

**1. Від характеру і сфери діяльності, у якій здійснюється реалізація проекту (функціональної спрямованості):**

**1.1. До інвестиційних,** як правило, належать проекти, головною метою яких є створення або відновлення основних фондів, що, у свою чергу, вимагає додаткових інвестицій.

**До інноваційних** належать проекти, головною метою яких є розробка і застосування нових технологій, «ноу-хау» та інших нововведень.

**1.2. Промислові проекти** - проекти, головною метою яких є випуск і продаж нових продуктів, і які пов'язані, як правило, з будівництвом споруд, удосконаленням технологій та ін.

**1.3.** **Проекти дослідження і розвитку** - зосереджені на науково-дослідній діяльності.

**1.4.** **Організаційні проекти** - пов'язані з реформуванням системи управління, створенням нової організації, проведенням конференцій, семінарів і т.д.

**1.5.** **Економічні проекти** - їх метою є приватизація державних підприємств. Прикладом таких проектів може бути: створення аудиторської системи, реформування системи оподаткування.

Такі проекти мають свої особливості:

• головна мета - поліпшення економічних показників функціонування системи, тому оцінити їх значно складніше, ніж, наприклад, у промислових проектах. Головні цілі визначаються раніше, але потребують коригування в міру просування; це стосується і термінів проекту. Ресурси надаються у разі необхідності в рамках наявних можливостей; витрати визначаються заздалегідь, контролюються й уточнюються в ході реалізації проекту.

**1.6.** **Соціальні проекти** спрямовані на реформування системи соціального захисту, охорони здоров'я, подолання наслідків природних, екологічних катастроф і соціальних потрясінь.

**1.7. Проекти операційно-виробничих систем** пов'язані з реалізацією конкретних операцій і робіт, для яких потрібно досить тривалі строки виконання і які не "вписуються" у нормальний режим управління виробничою системою.

Більш широка класифікація проектів подана в літературі [3, 6, 8]. Схема взаємозв’язку проектів із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства наведена на рис. 1.1.

Зовнішнє середовище організації, яка реалізує інвестиційний проект, складається, якправило, з корпоративного й інвестиційного середовища, включаючи партнерів, конкурентів, постачальників ресурсів, інституціональне й екологічне середовище, законодавчу базу і та. ін. У розроблених за кордоном і у нашій країні підходах до управління організацією поняття значення зовнішнього середовища і необхідності врахування його в діяльності підприємства з'явилося разом з поняттям «система» і «системний підхід». Це стало одним із важливих внесків системного підходу в науку про управління підприємством, оскільки підкреслювалася необхідність для керівника розглядати власну організацію як «цілісний організм», який складається із взаємозалежних частин, взаємодіючих у свою чергу із зовнішнім світом.

У внутрішньому середовищі організації **проект** можна розглядати як соціально-економічний механізм, що є посередником між наявними ресурсами і споживачами продукції. Проекти, як складова цього середовища, сприяють конкурентній боротьбі на ринку за ресурси і споживачів продукції. Для виживання в ринкових умовах керівництву підприємства, яке реалізує інвестиційний проект, необхідно володіти певними навичками та інтуїцією, що дає можливість обійти конкурентів. Такими навичками є концентрація уваги на розробці і реалізації інновацій, скорочення витрат на виробництво, контроль якості і встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію, скорочення часу реалізації й окупності проекту, контроль за каналами збуту. Взаємозв'язок організації, яка реалізує інвестиційний проект, із зовнішнім і внутрішнім середовищем має два результати: по-перше, вона повинна вчасно адаптуватися до змін у цих середовищах, а по-друге, має адекватно впливати на такі зміни. У зв'язку з цим проекти повинні бути такими, щоб успішно справлятися з можливими змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі.



Рисунок 2.1 - Схема взаємозв'язку проектів із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації [8].

**2.2 Сутність управління проектами**

**Концепція управління проектами** ґрунтується на погляді на проект як на потенційну зміну вихідного стану будь-якої системи, пов’язану з витратами часу та коштів. Процес такого роду змін, здійснюваних за раніше розробленими правилами у рамках бюджету, часових та інших обмежень, - це й є управління проектами [2].

**Управління проектами** здійснюється на основі своєрідної методології і методів.

**Методи управління проектами дозволяють**:

- визначити цілі проекту, провести їхнє обґрунтування, довести життєздатність

- виявити структуру проекту (підцілі, завдання, необхідні роботи);

- визначити необхідні обсяги і джерела фінансування;

- підібрати виконавців, зокрема шляхом проведення конкурсів та процедур торгів;

- підготувати й укласти контракти;

- визначити терміни реалізації проекту, скласти графік його виконання, розрахувати необхідні ресурси;

- розрахувати кошторис і бюджет проекту;

- спланувати та врахувати ризики;

- забезпечити контроль за ходом реалізації проекту тощо.

В практиці ділового розвитку підприємства **проект** розглядається перш за все як комплекс дій або процесів, спрямованих на практичне втілення нововведень. З цієї точки зору проект може розроблятися паралельно з поточною (виробничою діяльністю) спеціально побудованої організаційної структури самого підприємства з конкретно визначеними функціями та напрямами діяльності (рис. 2.2)



Рисунок 2.2 - Управління проектами відокремленою структурою підприємства.

Виділення проекту чи його тимчасове відносне відокремлення від поточної діяльності фірми **необхідне з таких причин** [7]:

1. Наслідки впровадження ділової ідеї и практику підприємницької діяльності сприяв значному підвищенню ефективності її діяльності. Джерелом прибутків у конкурентній економіці можуть бути тільки нововведення, які створюють для фірми конкурентні переваги. З огляду на це, доцільною є максимальна концентрація зусиль саме на цьому напрямку, а забезпечити її без відносного відокремлення проекту від поточної діяльності дуже проблематично.

2. Специфіка проектних робіт передбачає застосування відповідних їм методів управління.

3. Поточна діяльність характеризується безліччю дрібниць, які забирають багато часу. Але саме фактор часу є найголовнішим у проходженні даної стадії. Тому, з точки зору доцільності, слід відгородити персонал, який виконує проектні роботи від цих дрібниць і вимагати від нього повного зосередження на своєчасному впровадженні проекту.

4. На розширення останнього чинника слід додати, що ідея не є вічною цінністю. Вона доцільна тільки тоді, коли є своєчасною. Якщо запізнитися із впровадженням проекту, на ринку може змінитися ситуація, а очікування результату від нього будуть марними. Тобто неотримання очікуваних прибутків, а також витрачені кошти на попередніх стадіях розробки ідеї є дуже вагомим аргументом на користь створення найсприятливіших умов для остаточного втілення ідеї у підприємницьку практику.

5. На проектній стадіях практично завжди виникають питання, які не були передбачені на попередніх стадіях. їх вирішення потребує високої оперативності, яку в звичайних умовах функціонування фірми із встановленими процедурами узгодження рішень важко уявити. Тільки надаючи відповідну самостійність проектній групі, від неї можна вимагати і оперативного вирішення питань, що піде на користь ефективному здійсненню проекту.

Управління більш значними проектами виконують фахові структури (проектні інститути, консалтингові та інжинірингові фірми), які розробляють проекти на замову підприємства. Схема взаємодії учасників проекту у такому разі наведена на рис 2.3.



Рисунок 2.3 - Схема взаємодії учасників проекту

Наведемо найбільш загальне (але не єдине) визначення сутності управління проектом, запропоноване Інститутом управління проектами (США).

**Управління проектом - мистецтво керівництва людськими та матеріальними ресурсами упродовж життєвого циклу проекту, здійснюване за допомогою системи сучасних методів і техніки управління з метою досягнення визначених проектом результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проекту.**

При цьому виділяються наступні укрупнені функції управління проектами:

1. Організація

2. Планування

3. Контроль

4. Бюджетування

5. Прийняття рішень

6. Оцінка

7. Аналіз

8. Звітність

9. Експертиза

10. Перевірка і прийомка

11. Бухгалтерський облік

12. Адміністрування залежно від призначення проекту управління може підрозділятися на підсистеми [16]:

1. Управління вмістом проекту, об'ємами робіт.

2. Управління в ременем, тривалістю.

3. Управління вартістю проекту.

4. Управління якістю.

5. Управління закупівлями і постачаннями.

6. Управління розподілом ресурсів.

7. Управління ризиками.

8. Управління людськими ресурсами.

9. Управління запасами.

10. Управління інформацією і комунікаціями.

Відмінність підсистеми від функції управління проектами полягає в тому, підсистема орієнтована на наочну область, а функція націлена на специфічні процеси, процедуру і методи. Управління підсистемою включає виконання практично всієї функції. Так планування витрат і контроль витрат базуються на однієї і тієї ж наочної області - витратах, а планування витрат і планування якості базується на однаковій процедурі складання планів, мережевому моделюванні і ін.

**Управління проектами** в рамках виробничого менеджменту здійснюється, наприклад, при технічній реконструкції (введення в дію) нового, продуктивнішого устаткування, нових технологічних методів виготовлення нової продукції, автоматизації виробничих процесів, реорганізації структури управління, систематизації матеріально-технічного постачання, а в маркетинговій діяльності пов'язана з аналізом попиту і пропозиції, визначенням об'ємів продажів і ін.

**2.3 Життєвий цикл і фази проекту**

Життєвий цикл проекту - це проміжок часу, що є декілька послідовних фаз (етапів), від моменту виникнення проекту до моменту його завершення. Графічно життєвий цикл проекту може бути представлений таким чином (рис. 2.3)

Життєвий цикл проекту прийнято розділяти на 4 фази. На практиці кількість фаз може бути іншим, і основні фази ділитимуться на підфази, але незалежно від цього всі вони можуть бути об'єднані в наступних 4 групи:

1) початкова фаза (розробка концепції);

2) фаза планування і розробки;

3) фаза реалізації;

4) фаза завершення.

Вище перелічені фази проекту розрізняються як по протяжності в часі і видам виконуваних робіт, так і по кількості споживаних ресурсів (рис. 15.4).

**Початкова фаза** (розробка концепції проекту) включає: ініціацію проекту, вибір і оцінку альтернатив, формулювання цілей, збір вихідних даних і аналіз можливостей, техніко-економічне обґрунтування проекту і попереднє планування, підготовку інвестиційного рішення.

**Фаза планування і розробки** включає: визначення структури робіт, необхідних для реалізації проекту, вибір і затвердження керівника і команди проекту, розробку плану проекту, включаючи побудову календарного графіка робіт, складання бюджету проекту, розробку проектно-кошторисної документації, укладення договорів з постачальниками і підрядчиками.

**Фаза реалізації** включає: оперативне планування і контроль робіт, детальне проектування і технічні специфікації, введення в дію системи комунікації учасників проекту, контроль реалізації проекту, виконання робіт, передбачених проектом, матеріально-технічне постачання робіт, розробку планів постачання ресурсів, моніторинг основних показників проекту, оплату виконаних робіт і постачань.

**Фаза завершення** включає: випробування і дослідну експлуатацію, здачу проекту в експлуатацію, закриття договорів і контрактів, підготовку підсумкових документів і складання звіту, оцінку і аналіз результатів.

Також можна виділити окремим етапом життєвого циклу проекту **фазу** **експлуатації,** яка включає експлуатацію, ремонт і модернізацію устаткування проекту (або продукту, створеного в результаті реалізації проекту) і закриття проекту, що має на увазі виведення устаткування з експлуатації, або припинення процесу використання продукту, отриманого в ході реалізації проекту».



Рисунок 2.4 - Схема життєвого циклу проекту

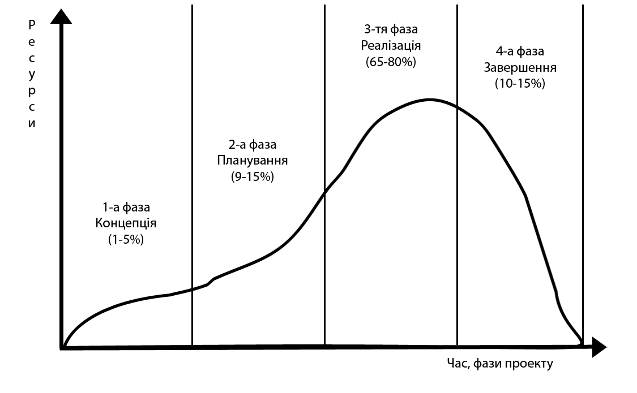


Рисунок 2.4 - Структура життєвого циклу проекту

**2.4 Команда проекту**

Реалізація проекту здійснюється спеціально створеною «**командою проекту»,** управління командою може бути організоване відповідно до функціональної, дивізіональної, матричної і ін. організаційними структурами, що мають свої достоїнства і недоліки.

**Команда проекту -** це група співробітників, що працюють над здійсненням проекту, є специфічною організаційною структурою і підлеглими керівникові проекту Дана група створюється на період реалізації проекту і розпускаєтеся після його завершення. Команда характеризується складом (чисельність, статевий і віковий склад) і структурою (з точки зору виконуваних функцій, або з точки зору міжособових стосунків). Існує декілька принципів формування команди проекту.

1 ***Специфіка проекту***- визначає: формальну структуру команди, що стверджується керівництвом; ролевий склад; перелік знань, умінь, навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни і виду робіт за проектом.

2. ***Внутрішнє організаційно-культурне середовище команди***- включає прийняття всіма учасниками команди норми, способи розділення влади, згуртованість команди, характерні способи командної взаємодії (комунікації, ухвалення рішень, вирішення конфліктів).

3. ***Особливості взаємодії керівника команди з іншими членами команди.***Управління командою проекту пов'язане з необхідністю створення раціональної структури, забезпечення високого професіоналізму співробітників, досягнення оптимального співвідношення зовнішнього контролю і незалежності команди. Управління в команді повинне ґрунтуватися не на статусі, а на професіоналізмі і компетентності.

Лише дотримання цих принципів і контроль за середовищем усередині команди можуть забезпечити організацію її ефективної роботи.

У управлінь проектами, не дивлячись на унікальність кожного з них, існують певні принципи, які дозволяють визначити узагальнену структуру команди проекту, де за кожним учасником закріплені певні обов'язки (рис. 2.5)



Рисунок 2.5 - Узагальнена структура команди проекту

Такий розподіл заснований на тому, що команда проекту за своєю суттю - це група фахівців, що є менеджерами свого напряму.

***Керівник команди проекту*** наділений повноваженнями в області, ухвалення рішень по конкретних видах діяльності і його функціями є: організація команди проекту, планування діяльності команди проекту і управління командою і самим проектом.

Керівник по проектуванню **відповідає за планування, контроль, координацію і керівництво змінами в проекті, фактично здійснюючи оперативне керівництво** проектом.

***Головний інженер***- здійснює контроль всіх технічних аспектів проекту розробляє календарні плани виконання робіт і використання ресурсів» виробляє оптимізацію робіт за проектом.

***Менеджер по закупівлях і постачаннях***- відповідає за вибір постачальників ресурсів, організацію закупівель, контролює виконання графіків постачань і здійснює управління запасами.

***Менеджер по фінансах***контролює процес фінансування проекту, відповідає за організацію бухгалтерського обліку, бюджетування проекту, здійснює управління вартістю проекту.

***Менеджер за якістю***відповідає за якість виконуваних робіт, використовуваних ресурсів і отримуваних послуг на всіх, етапах реалізації проекту.

***Адміністратор контрактів***відповідає за підготовку і висновок контрактів з учасниками проекту, контролює їх виконання і завершення.

***Менеджер по персоналу***повинен забезпечувати залучення необхідного для реалізації проекту персоналу, виучувати і підвищувати кваліфікацію співробітників, оцінювати міру участі кожного члена команди в роботі над проектом, здійснювати винагороду персоналу.

***Менеджер по комунікаціях***відповідає за ефективну взаємодію членів команди за допомогою організації обміну інформацією, забезпечення команди проекту програмними системами, комп'ютерним і телекомунікаційним устаткуванням.

В окремих випадках в команді проекту при необхідності можуть з'явитися і інші посади, обумовлені специфікою області, в якій реалізується проект, або його масштабами.

**2.6 Функціональні аспекти проектного аналізу**

**2.6.1 Маркетинговий аналіз: основні поняття**

**Мета маркетингового аналізу проекту** - збір та розгляд ринкової інформації з метою розробки стратегії проекту, формуванню програми продажу майбутнього продукту і маркетингової діяльності за проектом.

Маркетинговий аналіз проекту пропонує багатоступеневу методику проведення аналізу ринку:

1. Аналіз попиту і стратегії його розвитку
2. Аналіз ринкового середовища
3. Стратегія проекту
4. Маркетингова концепція
5. Маркетинговий план

***Маркетингові дослідження***— це систематизована та оброблена інформація стосовно ринку і ринкового середовища, яка містять аналіз ринків, конкуренції, каналів розподілу і поставок.

***Маркетингові концепцій***— це всі види діяльності, які дозволяють реалізувати стратегію проекту шляхом розробки маркетингової стратегії та комплексу маркетингу.

При формуванні маркетингової стратегії насамперед необхідно враховувати, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, структуру галузі, суть і потужності п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів.

***Комплекс маркетингу***— це продукт, ціна, просування і збут — для досягнення встановленої мети проекту.

***План маркетингу*** *—* документ, в якому подається детальна оцінка продукції та стратегії маркетингу за такою схемою: продукція, що зараз продається; споживачі, що купують дану продукцію; конкуренти, присутні на ринку даного продукту; встановлена маркетингова мета проекту; тактичні засоби маркетингу; детальний план стимулювання; вплив проекту на існуючі групи товарів.

**2.6.2 Технічний аналіз: порядок проведення**

**Проведення технічного аналізу** має наметі обґрунтування технічної здійснюваності проекту та встановлення рівня капітальних і поточних витрат за ним.

**Порядок проведення технічного аналізу проекту:**

• обґрунтування вибору масштабу підприємства та проектних обсягів виробництва;

• вибір технології виробництва та устаткування;

• ідентифікація інфраструктури об'єкта проектування;

• розробка проектної документації;

• підготовка графіка здійснення проекту;

• підготовка, освоєння та забезпечення якості виробництва, встановлення стандартів і норм виробництва;

• оцінка витрат на здійснення та експлуатацію проекту;

• проектування матеріально-технічного постачання проекту; розрахунок витрат виробництва та збуту продукції проекту.

Зміст робіт на різних етапах проведення технічного аналізу проекту показано у табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Зміст робіт на різних етапах проведення технічного аналізу проекту

|  |  |
| --- | --- |
| Етап технічного аналізу | Зміст робіт, які виконують на даному етапі |
| Обґрунтування вибору масштабу проекту | Характеристика проекту з точки зору ефективного обсягу виробництва підприємства:  • оцінка місткості внутрішніх і зовнішніх ринків збуту та їх очікуваний зріст;  • розрахунок витрат на будівництво та експлуатацію альтернативних варіантів підприємства з різною виробничою потужністю;  • оцінка економії на масштабах при збільшенні обсягу випуску продукції;  • встановлення можливих екологічних і соціальних обмежень та оцінка їх впливу на масштаб проекту  • оцінка ризиків великомасштабних виробництв |
| Вибір технології виробництва та устаткування | Обґрунтування вибору технологічного процесу, виходячи з його адекватності:  • наявності та вартості сировинних ресурсів, що застосовуються;  • якості кінцевого продукту;  • відпрацьованості застосовуваної технології;  • можливості розширення виробництва;  • вимог екологічних стандартів;  • рівня операційних витрат  Вивчення можливості та умов купівлі устаткування:  • строки та умови виготовлення і постачання устаткування;  • умови транспортування, монтажу, налагодження устаткування;  • обслуговування, ремонт та експлуатація устаткування;  • розробка заходів, необхідних для підтримки визначеної якості продуктивної праці устаткування (якість сировини, рівень кваліфікації робочої сили) |
| Підготовка, освоєння та забезпечення якості  виробництва | Розробка заходів, які забезпечують:  • підготовку робочої сили необхідної кваліфікації та кількості;  • наявність і рівень якості сировини, матеріалів, запасних частин;  • розробку виробничих стандартів, що сприятиме контролю за їх виконанням на всіх етапах реалізації проекту. |
| Оцінка витратна здійснення та експлуатацію проекту | Розрахунок капітальних і поточних витрат, які плануються для реалізації проекту та включають витрати на:  • будівництво будівель та споруд;  • придбання, поставку та обслуговування устаткування;  • підготовку виробництва; |
| Проектування матеріально-технічного постачання проекту | Організація постачання містить:  • планування та організацію процесу закупівлі;  • визначення видів, кількості товарів і послуг, що необхідно придбати;  • визначення постачальників, розміщення замовлень та укладання угод;  • здійснення контролю за поставками. |
| Розрахунок витрат виробництва та збуту продукції проекту | Розрахунок витрат на виробництво продукції проекту та її збут включає:  • вартість сировини, матеріалів і комплектуючих;  • основну та додаткову заробітну плату;  • страхові внески;  • цехові та заводські накладні витрати;  • збутові витрати. |

**2.6.3 Зміст фінансового аналізу проекту**

**Фінансовий аналіз проекту** здійснюється з метою визначення фінансової життєздатності проекту для прийняття рішення про доцільність його інвестування та фінансування [3].

**Підготовка прогнозних балансу і звіту про прибутки** необхідна для оцінки рівня прибутковості проекту, величини витрат з виплати податків та погашення зобов'язань. Ці дані дозволяють акціонерам, інвесторам і фінансовим організаціям отримати необхідні відомості для прийняття рішення про участь у проекті.

**Прогноз звіту про прибутки** (план прибутків проекту) базується на прогнозах продажу та розрахунку витрат за проектом. Відповідно до основних правил визначення витрат за проектом при підготовці його фінансового обґрунтування необхідно ігнорувати попередні витрати, а вартість ресурсів проекту розраховувати на основі витрат втрачених можливостей.

**Підготовка фінансового аналізу проекту** обов'язково містить у собі блок з визначення умов фінансування, вибору та раціоналізації джерел фінансування та розробки плану узгодження фінансових надходжень. Фінансування проектів спрямоване на забезпечення потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проекту; зниження капітальних витрат і ризику проекту за рахунок раціональної структури інвестицій і отримання податкових пільг; забезпечення балансу між обсягом залучених фінансових ресурсів і величиною отриманого прибутку.

**Усі джерела формування інвестиційних** **ресурсів** поділяються на три основні групи:

• власні, які характеризуються простотою залучення, високим рівнем прибутковості інвестованого капіталу, зменшенням ризику неплатоспроможності і банкрутства під час їх використання, але в той же час мають обмежений обсяг залучених коштів і відсутній зовнішній контроль;

• залучені, що відзначаються високими обсягами їх можливого залучення, зовнішнім контролем за використанням ресурсів, певною складністю залучення, частковою втратою управління компанією (при емісії акцій);

• позичкові, які за сучасних умов стали основним джерелом фінансування проектів. Вони в основному використовуються для кредитування проектів з низьким рівнем ризику та чітко визначеними шляхами успішної реалізації проекту.

Останнім **кроком етапу фінансування проекту** є узгодження у часі припливу коштів (оплачений акціонерний капітал, довгострокові та короткострокові позички, надходження від реалізації продукції, кредиторська заборгованість) та їх відтоку (витрати, пов'язані з інвестиціями та експлуатацією підприємства).

**2.6 Планування в управлінні проектами**

***Сутність планування***полягає в завданні цілей і способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт, які мають бути виконані, вживанні методів і засобів реалізації цих робіт, ефективному використанні необхідних для цього ресурсів, узгодженні дій учасників проекту.

У зв'язку з тим, що процес планування є складною багаторівневою процедурою, виділяють **наступні види планування.**

1. **Концептуальне планування** - є процес розробки основної документації за проектом (технічних вимог, оцінок, укрупнених календарних планів, процедур контролю і управління) і здійснюється на початковому етапі життєвого циклу проекту.

**2. Стратегічне планування** - процес розробки укрупнених довгострокових планів. Має особливе значення, оскільки стратегічні цілі, на відміну від специфічних, залишаються незмінними протягом всього процесу реалізації проекту, і тому стратегічний план вимагає граничної ясності по основним цілям проекту.

**3. Детальне (оперативне, тактичне) планування** пов'язане з розробкою детальних планів і графіків для оперативного управління на рівні відповідальних виконавців.

Одним з інструментів детального планування є **діаграма Ганта.** Діаграма Ганта - це горизонтальна лінійна діаграма, на якого завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, почала і закінчення, затримками і, можливо, іншими тимчасовими параметрами і кожна колонка діаграми є певним етапом. Перевагами даного інструменту планування є простота, можливості модифікації, наочності і низька затратність. Недоліком є те, що в складних проектах діаграма стає громіздкою і перестає відображати взаємозв'язок між різними роботами але проекту.

**Мережевий графік** - це графічне відображення робіт проекту, залежностей між ними і розрахункового часу, необхідного для завершення кожного виду робіт за проектом. Мережеві графіки корисні для проектів, де є багато видів робіт, для яких ключовим критерієм є термін їх завершення. Вони надають наступну інформацію:

• дата, коли проект має бути закінчений;

• коли заплановані початок і закінчення кожної окремої частини або вигляду робіт за проектом;

• які етапи проекту є критичними і мають бути обов'язково завершені вчасно, аби весь проект не відстав від графіка;

• де можливе переміщення ресурсів з некритичних секторів проекту в критичніші частини, або ті, які поділ ясні бути завершені вчасно, не вплинувши на загальне завершення проекту;

• який захід слід виконувати в першу чергу, а які можна виконувати паралельно.

• де, серед багатьох секторів проекту, управлінський персонал повинен сконцентрувати свої основні зусилля.

При роботі з мережевими графіками користуються певними термінами.

*Робота* є виконанням деякого заходу, наприклад виконання певної технологічної, транспортної або складської операції. Робота пов'язана з витратами часу і ресурсів і Повинна мати початок і кінець. Робота позначається на графіці стрілкою, над якою проставлений номер роботи (велика буква з індексом або індекс), а під нею в дужках - тривалість роботи.

Відносно певної роботи можуть бути передуючі і наступні події (безпосередньо перед нею і за нею) і передуючий і подальші роботи (кожна вхідна в дану подію робота є передуючою кожній роботі, що виходить, кожна, що виходить робіт є подальшій для тієї, що кожної входить).

*Фіктивна робота* - та, яка включена в мережевий графік для позначення попередніх взаємин, час тут не включається.

*Подіями* називаються початкові і кінцеві точки роботи, наприклад, почало або закінчення виробничої операції. Подія не є процесом і тому не супроводиться витратами часу або ресурсів. Подія позначається кружком з позначенням усередині (маленька буква з індексом або просто індекс).

Основні правила, **які слід дотримувати при побудові мережевого графіка:**

- жодна подія не може статися до тих пір, поки не будуть закінчені всі вхідні в нього роботи;

- жодна робота, що виходить з даної події, не може початися до тих пір, поки не станеться дана подія;

- жодна Подальша робота не може початися раніше, ніж будуть закінчені всі попередні нею роботи;

- мережевий графік будується від висхідної події до того, що завершує, зліва направо;

- висхідній події привласнюється нульовий номер, а завершуючій події - останній номер;

- робота кодується індексом, що містить номери подій, між якими вона поміщена.

Побудова мережевого графіка здійснюється таким чином.

1. Визначається перелік подій планованого завдання.

2. Визначаються роботи, в результаті яких повинні статися всі необхідні події.

3. Виходячи з певного переліку подій і робіт, складається мережевий графік з врахуванням вище перелічених правил і способів позначення, - без врахування масштабу часу.

4. Виробляється оцінка часу виконання всіх певних робіт. Така оцінка виробляється або на підставі існуючих нормативів, або шляхом експертних оцінок, а потім отриманий час проставляється на мережевому графіку.

5. Після побудови мережевого графіка виробляється його аналіз. Як приклад мережевого графіка розглядається рішення завдання, що складається з трьох етапів, у вирішенні якої беруть участь два підрозділи під керівництвом директора по виробництву. Перелік подій проекту представлений в таблиці 2.2, перелік робіт за проектом - в таблиці 2.2, мережевий графік представлений на рис. 2.6.

Таблиця 2.1 - Перелік подій

|  |  |
| --- | --- |
| **Позначення** | **Найменування** |
| а0 | Отримано завдання |
| а1 | Розроблені завдання підрозділам № 1 і № 2 |
| а2 | Виконана робота першого етапу в підрозділі № 1 |
| а3 | Виконана робота першого етапу в підрозділі № 2, підрозділом № 2 отримані комплектуючі з підрозділу № 1 |
| а4 | Виконана робота другого етапу в підрозділі № 2 |
| а5 | Виконана робота другого етапу в підрозділі № 1, підрозділом № 1 отримані комплектуючі з підрозділу №2 |
| а6 | Виконані роботи третього етапу в підрозділах № 1 і № 2, замовлення готове |
| а7 | Виріб доставлений замовникові. |

Таблиця 2.2 - Перелік робіт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Позначення** | **Найменування** | **Тривалість виконання роботи, годин** |
| а0,1 | Розробка завдань підрозділам № 1 і № 2 | 4 |
| а1,2 | Виконання робіт першого етапу підрозділом №1 | 8 |
| а1,3 | Виконання робіт першого етапу підрозділом №2 | 4 |
| а2,3 | Передача комплектуючих з підрозділу № 1 в підрозділ № 2 | 12 |
| а2,5 | Виконання робіт другого етапу підрозділом №1 | 4 |
| а3,4 | Виконання робіт другого етапу підрозділом №2 | 3 |
| а4,5 | Передача комплектуючих з підрозділу № 2 до підрозділу № 1 | 4 |
| а4,6 | Виконання робіт третього етапу підрозділом №1 | 4 |
| а5,6 | Виконання робіт третього етапу підрозділом №2 | 8 |
| а6,7 | Доставка виробів замовникові | 4 |

Найбільш широко вживаним на практиці методам мережевого планування є метод критичного шляху:

1. Будується мережевий графік з відображенням тривалості кожного виду робіт.

2. Розраховується щонайдовший шлях на мережевому графіку від початку реалізації проекту до його закінчення (від початкового до завершуючої події) - так званий критичний шлях.

3. Отриманий мережевий графік, знайдений критичний шлях і тимчасові параметри використовуються для реалізації плану, розкладу виконання робіт, управління і контролю за розвитком проекту.

а0

а1

а2

а5

а3

а4

а6

а7

Критичний шлях: а0 – а1 – а2 – а3 – а4 – а5 – а6 – а7 – (48 годин)

А0,1

А1,2

А1,3

А2,5

А5,6

А0,1

А0,1

А3,4

А4,6

А6,7

(4)

(4)

(4)

(4)

(4)

(8)

(8)

(8)

(4)

(12)

Рисунок 2.7 - Мережевий графік з відображенням критичного шляху

Певний критичний шлях є найважливішою частиною контролю проекту. Роботи, лежачі на критичному шляху, також називаються критичними, а отже, затримка в їх виконанні наводить до затримки виконання проекту. Тривалість проекту може бути скорочена за рахунок скорочення часу виконання критичних робіт. Одним з головних достоїнств методу критичного шляху є можливість зміни термінів виконання робіт, не лежачих на критичному шляху.

**2.7 Управління ризиками проекту**

За даними Міжнародного інституту управління проектами (Project Management Institute), сьогодні найслабкішими ділянками в управлінні проектами є процеси, пов'язані з **управлінням ризиками проекту**, що підкреслює важливість детальнішого розгляду цієї підсистеми управління проектами.

**Ризики** - це потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитку, збитків. Причиною виникнення ризиків є невизначеності, що існують в кожному проекті. Ризики можуть бути: «відомі» - ті, які визначені, оцінені, для яких можливе Планування , і «невідомі» - ті, які не ідентифіковані і не можуть бути прогнозовані. Хоча специфічні ризики і умови їх виникнення не визначені, менеджери проекту знають, виходячи з минулого досвіду, що велику частину ризиків можна передбачати.

Реалізовуючи проекти, що мають високу міру невизначеності в таких елементах, як меті і технології їх досягнення, багато компаній приділяють увагу розробці і вживанню корпоративних методів управління ризиками. Дані методи зважають на як специфіку проектів, так і корпоративних методів управління.

**Управління ризиками** - це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і ухваленням рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Американський Інститут управління проектами\*(РМ1), розробляючий і публікуючий стандарти, в області управління проектами виділяє шість процедур, що реалізовуються при управління ризиками.

1. ***Планування управління ризиками***- процес ухвалення рішень по вживанню і планеруванню управління ризиками для конкретного проекту.

2. ***Ідентифікація ризиків***- визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик. Ідентифікація ризиків повинна залучати якомога більше учасників: менеджерів проекту, замовників, користувачів, незалежних фахівців.

3. ***Якісна оцінка ризиків***- це якісний аналіз ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. В результаті такої оцінки визначається міра важливості ризиків і вибирається спосіб реагування. Цей процес також передбачає оцінку умов виникнення ризиків з метою визначення їх впливу на успіх проекту.

4. ***Кількісна оцінка***- кількісний аналіз вірогідності виникнення і впливу наслідків ризиків на проект. Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначати:

• вірогідність досягнення кінцевої мети проекту;

• міра дії риски на проект і об'єми непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитися;

• ризики, що вимагають швидкого реагування і більшої уваги, а також вплив їх наслідків на проект;

• фактичні витрати, передбачувані терміни закінчення.

Якісна і кількісна оцінки ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від часу, що розташовується, і бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків. Залежно від відсоткової величини втрати дохідності або понесених збитків ризики вважаються високими (>25%), середніми (10%-25%), невисокими (<10%).

5. ***Планерування реагування на ризики***- це розробка методів і технологій зниження негативної дії рисок на проект. Дана процедура покликана забезпечити ефективність захисту проекту від дії на нього рисок.

6. ***Моніторинг і контроль ризиків***- це визначення рисок, що залишаються, виконання плану управління ризиками проекту і оцінка ефективності дій з мінімізації рисок. Необхідно відзначити, що в управлінні часто буває досить передбачити заходи по їх зниженню. Комплекс інструментів для зниження ризиків проекту показано на рис. 2.8



Рисунок 2.8 - Комплекс інструментів для зниження ризику проекту

На закінчення, як підтвердження ефективності знань по управлінню проектами, нижче представлені статистичні дані зарубіжних досліджень, що відображають зміни в роботі підприємств, події в результаті вживання спеціальних знань в області управління проектами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Практичні результати** | **Доля, %** |
| Скорочення термінів | 56% |
| Скорочення бюджету | 53% |
| Оптимізація управління вимогами | 49% |
| Зростання долі успішних проектів | 36% |
| Підвищення задоволеності клієнтів | 35% |
| Оптимізація управління змінами | 34% |
| Підвищення задоволеності співробітників | 31% |
| Скорочення часу навчання персоналу | 30% |
| Підвищення продуктивності праці | 26% |

**ВИСНОВКИ**

1. У ринковій економіці всі підприємства є суб'єктами підприємницької діяльності. Практика бізнесу показує, що успіху досягають ті підприємства, які в бізнесі спираються не на виконання функцій, а на реалізації можливостей і систематично упроваджують у виробництво нові ідеї і бізнес-проекти. У зв'язку із сказаним особливу актуальність в сучасних умовах має специфічна діяльність - управління проектами.

2. Класифікація типів проектів досить широка (більше 10 типів). Найпоширенішою класифікаційною ознакою є масштабність проекту. За оцінками західних фахівців не менш ніж 90% від загальної кількості проектів відносяться до категорії малих. В умовах України до малих відносяться проекти з обсягом капіталовкладень до 5 млн. грн. Типовими малими проектами є комплекс робіт з постановкою на виробництво нового продукту, освоєння нового технологічного процесу, розширення мережі збуту та ін.

3. Управління малими проектами здійснюється невеликою командою в рамках одного підприємства під керуванням одного з менеджерів-фахівців по темі проекту; підприємство водночас є замовником, виконавцем та споживачем проектного продукту. До сфери операційного менеджменту відносяться саме такі проекти. Більші за масштабом проекти не виконуються на замовлення спеціалізованими проектними організаціями.

**РОЗДІЛ 3**

**управління проектами та програмами розвитку соціально-економічних систем**

(Глущевський Вячеслав, к.е.н., доц.)

3.1 Управління розвитком соціально-економічних систем: основні поняття і категорії, сутність, методологія.

3.2 Кібернетичний підхід до управління розвитком складними соціально-економічними системами.

* 1. Концептуалізація та «технологія» проведення передпроектних етапів управління розвитком соціально-економічних систем.
  2. Концепції науково-прикладних досліджень з управління проектами розвитку соціально-економічних систем.
  3. Управління проектом інвестиційного розвитку соціально-економічних систем на прикладі КП «Запоріжринок».

Висновки.

Сучасний етап розвитку світової економічної системи відрізняється від попередніх насамперед динамізацією, прискоренням процесів поглиблення взаємозалежності окремих національних і регіональних господарств, появою і зростанням ролі наднаціональних органів координації та управління рухом фінансових, сировинних і товарних потоків, трудових ресурсів у межах всієї планети. Повноправним і повнокровним суб‘єктом європейських та світових економічних відносин намагається стати й Україна, яка завершує етап системної трансформації суспільних відносин та їх базової складової – економіки і вступає у якісно новий період свого розвитку.

У зв‘язку з цим виникають нові проблеми і завдання методологічного, теоретичного і практичного характеру, які пов‘язані в перше чергу з тим, що сучасна ринкова економіка багатовимірна, складна і динамічна. Пізнання природи економічних явищ та процесів, розуміння форм їх проявів, дослідження суперечностей та механізмів їх розв‘язання, визначення національних ринків та глобалізаційних процесів, формулювання загальнотеоретичних висновків потребує не лише творчої енергії, а й інтелектуальних проривів у підготовці фахівців нової формації.

Такий підхід створює умови для усебічного обґрунтованого прийняття рішень щодо визначення стратегічних цілей трансформації економіки в Україні, окреслення основних принципів і ознак нової концепції та моделі економічного розвитку, зіставних із якісними ознаками моделей, що сформовані або формуються у постіндустріальних країнах Заходу, визначення практичних цілей й інструментів економічної політики як всієї держави, так й окремих суб‘єктів її економіки, на сучасному етапі її функціонування із урахуванням вимог, що породжуються процесами глобалізації та євроінтеграції.

Вибір ефективних управлінських рішень неможливий без всебічного аналізу комплексу взаємозалежних чинників, визначення і порівняльної оцінки можливих альтернатив і допустимих планів дій. Тому широке застосування в процедурах прийняття управлінських економічних рішень знайшли економіко-математичні методи як комплекс економічних і математичних наукових дисциплін, об‘єднаних для вивчення тенденцій розвитку соціально-економічних систем (*СЕС*) і процесів, а також для опанування теоретичними й практичними методиками їхнього ефективного управління. І, насамперед, це стосується пошуку шляхів активізації інвестиційної діяльності всіх суб’єктів господарювання реального сектору економіки України.

Незважаючи на те, що протягом останніх років проблемам інвестування було присвячено цілий ряд наукових й науково-прикладних досліджень, розроблені нові методики вирішення задачі формування ефективного (раціонального, оптимального) портфелю проектів реального інвестування, однак, на сьогодні немає ще чіткого цілісного уявлення про аналіз інвестиційного розвитку підприємства як самостійного напрямку досліджень. А отже, виникає необхідність аналітичного обґрунтування організаційних, фінансових та інвестиційних управлінських рішень. Наукове обґрунтування методологічних підходів до проведення аналізу інвестиційного розвитку підприємства з використанням сучасних інструментів та здобутків теорії та інструментарію економіко-математичного моделювання дозволить здійснювати процес управління інвестиціями на більш якісному рівні.

**3.1 Управління розвитком соціально-економічних систем: основні поняття і категорії, сутність, методологія**

Підприємство представляє собою складну соціально-економічну систему. Головна роль у вивченні теоретичних здобутків з розвитку підприємства належить економічним теоріям та моделям розвитку підприємства. Актуальність таких досліджень зростає, оскільки суспільство усвідомлює, що від рівня розвитку підприємства залежить процес виробництва матеріальних благ, задоволення потреб населення та його життєвий рівень, економічна та екологічна безпека країни [1, 2].

В економічній науці існує велика кількість теоретичних підходів до поняття розвитку, що розглядається з різних позицій, залежно від загальної системи поглядів в даній галузі знань та з акцентом на ті чи інші особливості досліджуваного об’єкта. Їх огляд проводиться в численних наукових працях вчених-теоретиків та науковців-практиків. Проте, не зважаючи на велику кількість поглядів, підходів, проведених досліджень, ще й на сьогодні існує невизначеність і певна неузгодженість між науковцями з різних галузей знань щодо основних понять і категорій з розвитку *СЕС*, зокрема підприємств, орієнтованих на наукове пізнання та практичне вирішення об’єктивних протиріч.

Визначення поняття «розвиток *СЕС*» (або «розвиток підприємства») потребує на деталізацію та з’ясування сутності розвитку. На думку різних вітчизняних науковців «розвиток – це процес переходу економіко-виробничої системи до нового, більш якісного стану за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни і ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність до опору руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективність функціонування» [2, 3].

У загальному розумінні термін «розвиток» має філософське підґрунтя, аналіз суті якого дає можливість констатувати, що це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів і зв'язків), або розуміють як перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого і т.п.

Найбільш загальну систематизацію поглядів різних науковців та вчених щодо поняття «розвиток підприємства» наведено у [3] та представлено у табл. 1.

Для розвитку підприємства як відкритої системи характерні певні особливості, а саме: динамізм; цілісність; відкритість; ієрархічність; саморегуляція; самоорганізація; саморозвиток; синергізм [3, 4, 5].

В основі нового економічного погляду на розвиток підприємства як відкритої *СЕС* знаходиться система інвестиційного планування й перерозподілу матеріальних, трудових, фінансових, інвестиційних ресурсів. Здійснювати такий розвиток можна лише при проведенні системної і комплексної інвестиційної активності, для чого об’єктивно необхідним є виробка єдиного методологічного підходу до управління інвестиційним розвитком підприємства. Це так звана *концепція 4П* (програма – проект – процес - продукт), яка складає основу моделі розвитку будь-якої великомасштабної *СЕС*, орієнтованої на випуск продукції чи надання послуг [6]:

* *Програма* – множина взаємопов’язаних проектів, що забезпечують досягнення поставленої мети в обумовлені терміни, зі встановленим бюджетом і необхідними ресурсами.
* *Проект* – це унікальний набір дій, який характеризується специфічними умовами, такими як обмежений час, вартість, зумовлена якість і інші цілі, диференційований за видами діяльності *СЕС*, що здійснює проект.
* *Процес* – виробничий процес, що забезпечує виробництво продукції для подальшої реалізації на ринку та отримання прибутку.
* *Продукт* – результат виробничого процесу, проекту чи програми, що має визначені користувальні властивості з точки зору ринку чи замовника.

*Таблиця 3.1*

**Систематизація теоретичних підходів до поняття**

**«розвиток підприємства»**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття |
| Затхей А.Р. | Розвиток – процес цілеспрямованої зміни в часі економічних, технічних, організаційних чи соціальних параметрів організаційно – економічної системи, що передбачає комплекс певних дій для забезпечення поставленої мети. |
| Богатирьов І.О. | Розвиток підприємства – сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, що об'єктивно протікають в *СЕС* під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також приводять до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно – економічних станах. |
| Коно Т. | Розвиток підприємства – це зміна умов існування організації в часі. |
| Хміль Ф.І. | Розвиток підприємства – це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, що пов'язано з проведенням змін в організації. |
| Раєвнєва О.В. | Розвиток підприємства – це унікальний процес трансформацій відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентно зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури. |
| Пономаренко В.С. | Розвиток підприємства – виділена в складі підприємства система, в якій об’єднані процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. |
| Коршунова Е.Д. | Розвиток підприємства – це процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до встановлених цілей. |
| Шубравська О.В. | Розвиток системи – це процес її переходу із одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик. |
| Гительман Л.Д. | Розвиток підприємства – процес закономірного переходу з одного якісного стану до іншого, який забезпечує конкурентні переваги виробництва та своєчасну його переорієнтацію на інші ринки. |

При цьому доцільно використовувати окремі прийоми і методи інвестиційного аналізу, які вже довели на практиці свою ефективність. Характеристику основних елементів аналізу інвестиційного розвитку підприємств представлено в таблиці 2 [7].

Інвестиційний розвиток конкретного підприємства на заданому часовому горизонті втілюється в інвестиційній програмі та/або комплексі інвестиційних проектів, реалізація яких має забезпечити досягнення цільових орієнтирів підприємства. При цьому методологічною одиницею інвестиційного аналізу виступає окремий інвестиційний проект.

Інвестиційний проект - сукупність заходів, що передбачають певні капіталовкладення з метою отримання для підприємства прибутку або соціального ефекту в майбутньому.

*Таблиця 3.2*

**Складові аналізу інвестиційного розвитку підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Елементи аналізу** | **Характеристика** |
| Задачі аналізу | * на основі комплексного дослідження узагальнити наявну інформацію про умови інвестиційного розвитку; * виявити фактори, що впливають на організаційно-комунікаційний, фінансово-економічний та науково-технічний аспекти інвестиційного розвитку; * обґрунтувати управлінські рішення з мінімізації ризику і максимізації цільових показників інвестиційного розвитку. |
| Предмет аналізу | програми інвестиційного розвитку – комплект організаційної, фінансово-економічної і науково-технічної документації, яка дозволяє обґрунтувати необхідність й доцільність реалізації інвестиційного проекту (випуску інвестиційного продукту, послуги). |
| Об’єкти аналізу | * науково-дослідницькі, опитно-конструкторські, проектно-технологічні, експериментальні роботи, а також роботи з виготовлення й експлуатації нової продукції (реалізації послуги), нових технологічних процесів і нових способів організації виробництва, труда й управління; * науково-технічні, виробничо-технологічні. Фінансово-економічні, юридичні умови реалізації проектів; * інвестиційний потенціал підприємства, його ресурсні можливості. |
| Суб’єкти аналізу | * уповноважені структурні підрозділи підприємства, що опановує комплексну програму інвестиційного розвитку або конкретний інвестиційний проект (фінансовий відділ, виробничі підрозділи, служби маркетингу, юридичний і планово-економічний відділи, служби екологічного контролю тощо); * зовнішні консультанти, аудиторські і консалтингові фірми; * відділи проектного фінансування і кредитування комерційних банків. |
| Інформаційна база аналізу | * нормативні документи; науково-технічна інформація; * дані управлінського обліку; статистична звітність; * маркетингова інформація; висновки аудиторських і консалтингових фірм; періодичні видання і спеціальна наукова література. |
| Користувачі інформації | * власники підприємства; вищий рівень управління (голова і члени правління); приватні інвестори; * топ-менеджери; менеджери середнього рівня; * банки, інвестиційні фонди, страхові компанії; державні органи. |
| Методи і прийоми аналізу | методи оцінки й порівняння, балансовий, елімінування, імітаційного моделювання, графічний, простих і складних процентів, дисконтування, контрольно-аналітичні прийоми дослідження, розрахунок абсолютних і середніх величин, деталізація показників на їх складові, зведення і групування. |
| Загальні підходи в організації та методиці проведення аналізу | * визначення вартості інвестиційного проекту; * оцінка рівня і характеру ризиків інвестиційного проекту; * оцінка майбутніх грошових потоків по періодах життєвого циклу інвестиційного проекту; розрахунок поточної вартості (*PV*) майбутніх грошових потоків інвестиційного проекту; порівняння *PV* грошових потоків і витрат, пов’язаних з реалізацією проекту. |

Конкретизацією будь-якого інвестиційного проекту виступає його бізнес-план – документ, що описує всі головні аспекти діяльності підприємства, в якому стисло подані результати аналізу проблем, з якими воно може зіткнутися, а також визначаються способи розв'язання цих проблем; він включає розроблення мети та завдань, що ставляться перед підприємством на найближчу і майбутню перспективи з урахуванням імовірної конкуренції з боку зовнішнього середовища [8].

Як показує практика, для ефективного проведення різного роду інвестиційних змін необхідна цілеспрямованість на них всіх важливіших компонентів системи управління підприємством. Оцінити готовність підприємства до інвестиційних змінювань і виявити можливі джерела протидії можна шляхом аналізу стану інвестиційного потенціалу підприємства, який характеризує спроможність організації розробляти і впроваджувати інвестиції відповідно до потрібних якісних стандартів з метою адаптації до зміни у зовнішньому середовищі. Тут, на нашу думку, найбільш раціональним буде опанування методологією функціонально-вартісного аналізу – методу комплексного системного дослідження функцій керованого об’єкту (*СЕС*), спрямований на забезпечення суспільно-необхідних споживчих характеристик об’єктів та мінімальних витрат на їх прояв на всіх етапах життєвого циклу об’єкта (чи проекту) [9].

Аналіз готовності підприємства до інвестиційного розвитку слід розглядати як послідовність дій з виявлення факторів, які впливають на сприйняття інвестицій, аналізу сил, які здатні здійснити підтримку і виявити потенційні джерела протидії змінюванням і розробці заходів щодо послаблення такої протидії, а управління проектами і програмами його розвитку вважати частиною теорії і практики з моделювання та управління *СЕС*.

**3.2 Кібернетичний підхід до управління розвитком складними соціально-економічними системами**

Економіка – складна багаторівнева, динамічна антропогенна система. Всі її рівні взаємопов‘язані між собою, хоча і відрізняються за своїм змістом для економіки в цілому, окремих регіонів, секторів, підприємств. Вивчення структури та поведінки таких систем, визначення важелів для оперативного управління ними, прогнозування їх функціонування та результатів діяльності осіб, які приймають управлінські рішення, потребують застосування системного підходу і методів та засобів системного аналізу.

Функціонування будь-якого вітчизняного підприємства як складної *СЕС* обтяжене низкою ризиків – загальних, які об‘єктивно притаманні всім суб‘єктам підприємницької діяльності і пов‘язані з мінливістю ринкового середовища, в якому вони функціонують, та потужністю його різноманіття, а також суто специфічних для кожного окремого підприємства, що обумовлюється виключно суб‘єктивними умовами його функціонування.

Величина ризику для підприємства напряму залежить від його адаптивних можливостей, а саме: чим більше рівень глибини адаптивності елементів управління підприємством, тим менше ризик втрат від мінливості зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування. Виходячи з цих припущень, можна стверджувати про можливість й необхідність управління рівнем ризику з метою його зменшення до прийнятного рівня (повне позбавлення ризику принципово неможливо).

Таким чином, підприємство як «організм» економічного простору повинне бути забезпечене адаптивним механізмом виявлення, осмислення, ефективного використання внутрішніх резервів, спрямованим на забезпечення стабільного розвитку в перспективі, а також повинне використовувати недоліки в роботі й управлінні своєю діяльністю іншими конкурентами з метою поповнення і відтворення власних резервів зростання та зміцнення свого положення на даному конкурентному просторі.

Глобальна мета функціонування будь-якого підприємства полягає, по-перше, в одержані прибутку від своєї діяльності в поточному періоді та, по-друге, стабільному (або стрімкому) розвитку у майбутньому з метою подальшого одержання прибутків. Отже, умовою досягнення зазначеної мети виступає необхідність «еволюції» підприємства, під якою можна розуміти послідовний перехід від одного стану до іншого (траєкторія розвитку) з покращенням (принаймні з непогіршенням) певного інтегрального показника корисності функціонування підприємства (необов‘язково це прибуток).

Більшість об‘єктів, що вивчаються економічною наукою, можна охарактеризувати кібернетичним поняттям «складна система». Поняття «система» є центральним у кібернетиці. Проте, єдиного універсального визначення йому немає. Можливі лише різні формулювання.

Найбільш розповсюдженим (інтуїтивне) є розуміння системи як сукупності елементів, що находяться у взаємодії і утворюють певну цілісність та єдність [10]. У подальшому під системою будемо розуміти набір множин:

, (1)

де  - множина елементів різної фізичної природи (неподільних стосовно самої системи);

*L* – множина зв‘язків між елементами;

*F* – множина функцій (операторів), які виконуються цією множиною елементів.

Функцією системи будемо називати алгоритм (правило) одержання результатів, приписаних метою (призначенням) системи.

Традиційні задачі, які розв’язуються в теорії систем – це задачі стійкості, управління, ідентифікації, оптимізації, еквівалентності, структури, декомпозиції, синтезу та низка інших.

Системний підхід в економіці принципово відмінний від традиційного підходу, коли термінам «соціально-економічна система», «економічний простір» та ін. надається не тільки інтуїтивно-умоглядний характер, але й по можливості суворо формалізоване поняття.

Найбільш плідним наслідком застосування системного підходу може бути можливість постановки і розв‘язання проблем діагностування структури та поведінки економічного простору, тобто проблем «економічної генетики», що вивчає у часі перехідні процеси в соціально-економічних системах і просторах, у тому числі і процеси розвитку *СЕС*, тобто процеси переходу від одного економічного простору до іншого, від однієї *СЕС* до іншої, проблем, які пов‘язані із розкриттям невизначеностей і позамежного ризику, що властиві будь-якій *СЕС*.

Соціально-економічна система у широкому розумінні трактується як складна імовірнісна динамічна система, що охоплює процеси виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних та інших благ. Вона відноситься до класу кібернетичних систем, тобто систем, які піддаються управлінню.

Основним методом дослідження систем є метод моделювання – основний специфічний метод кібернетики, який застосовується для аналізу та синтезу систем управління. Це особливий пізнавальний прийом, коли суб‘єкт замість безпосереднього дослідження об‘єкту пізнання обирає або створює схожий з ним допоміжний об‘єкт – образ або модель, досліджує його, а отримані нові знання переносить на об‘єкт-оригінал.

Під моделлю розуміють штучний або природний об‘єкт, що знаходиться у певній об‘єктивній відповідності з об‘єктом, який досліджується, здатний його заміщувати на певних етапах пізнання, такий, що надає в процесі дослідження певну інформацію, що допускає дослідну перевірку та може перекладатися за встановленими правилами в інформацію про сам об‘єкт, який досліджується [10, 11].

Ми розглядатимемо тільки такі «моделі», які виступають інструментом здобуття знань, а сутність процесу моделювання представимо схематично так, як показано на рисунку 1.

Моделювання – циклічний процес. При цьому знання про досліджуваний об‘єкт розширюються й уточнюються, а вихідна модель поступово удосконалюється. Таким чином, у методології моделювання закладені великі можливості саморозвитку, а саме дослідження *СЕС* за допомогою моделей має творчий, конструктивний характер [10, 11].

Моделі широко використовуються як інструмент прогнозування і планування, дозволяючи розглянути значну кількість альтернатив (сценаріїв розвитку) і оцінити можливі наслідки від прийняття того чи іншого рішення з управління траєкторією розвитку *СЕС*. Слід зауважити, що для реальних складних *СЕС* фізичний (натуральний) експеримент є утрудненим або економічно невигідним, а іноді навіть небезпечним, оскільки може призвести до великих матеріальних, соціальних або інших втрат, а інколи й до загибелі системи (наприклад, коли діюча *СЕС* не виправдала себе). При цьому часто отримують більше корисної інформації про поведінку системи в умовах широкого спектру факторів зовнішнього середовища, які змінюються.

Об‘єкт дослідження

Модель

Знання про модель

Знання про об‘єкт-оригінал

Етап І

Конструювання моделі

Етап ІІІ

Перенос знань з моделі на оригінал

Етап ІІ

Етап ІV

Вивчення моделі

Перевірка й опанування знаннями

Рис. 3.1 Схема циклу моделювання

Тому фактично єдиною альтернативою активному дослідженню *СЕС* стає проведення модельних економічних експериментів, які б орієнтувалися на отримання результатів, сприятливих для розкриття невизначеності як у поводженні самої *СЕС*, так й у її оточенні.

Економічний експеримент – це сукупність вимірів параметрів досліджуваної *СЕС*, результати яких піддаються обліку (або можуть бути математично оцінені) з використанням будь-яких засобів вимірювання. Основною властивістю модельного економічного експерименту є його відтворюваність в умовах різноманітних варіацій параметрів середовища функціонування *СЕС*, яка досліджується.

Таким чином, економіко-математичне моделювання, яке виступає одним з ефективних методів описування складних *СЕС* і процесів у вигляді математичних моделей, перетворюється тим самим у сплав економіки, математики і кібернетики. Однією з важливіших особливостей математичних моделей виступає потенційна можливість їх використання для рішення різноякісних проблем. Математичне моделювання суттєво розширює можливості економічного аналізу, дозволяє сформулювати нові постановки економічних задач, приводить до нових теоретичних результатів, підвищує якість економічних і управлінських рішень.

**3.3 Концептуалізація та «технологія» проведення передпроектних етапів управління розвитком соціально-економічних систем**

Соціально-економічні системи, зокрема виробничі системи, - складні системи. Відтак їхнє моделювання за допомогою лише єдиної економіко-математичної моделі (*ЕММ*) неможливо з двох основних причин: через надвелику розмірність моделі та нестійкість її рішення до багатьох збурень. Тому доцільно конструювати систему взаємопов‘язаних *ЕММ*, які моделюють діяльність окремих підсистем і які використовуються як блоки при конструюванні загальної моделі.

А отже, одним із основних напрямків розвитку *ЕММ* виступає розробка комплексних моделей функціонування *СЕС*. Модель функціонування відбиває не якийсь ізольований економічний процес, наприклад, процес планування, а сукупність всіх основних процесів: планування, власне виробничу діяльність, матеріально-технічне постачання, управління виконанням плану, узгодження інтересів різних органів, ціноутворення, маркетинг, логістику і т. ін. Тому модель функціонування *СЕС* складається із блоків, різнорідних за математичним апаратом, який використовується [10, 11, 12].

У міру того, як дослідник глибше аналізує і пізнає проблему, зокрема через проведення модельних економічних експериментів, прості моделі змінюються більш складними, комплексними.

Загальні принципи системного економіко-математичного моделювання виходять із загальних принципів системного аналізу, тобто вони повинні давати відповіді на такі питання:

* + що необхідно зробити?
  + коли це повинно бути зроблено?
  + за допомогою кого/чого це буде зроблено?
  + на основі якої інформації здійснюватиметься дія?
  + який результат очікується в результаті цих дій?

Зауважимо, що конструювання і дослідження моделі *СЕС* не є самоціллю: це лише засіб (інструмент) для проведення найважливішого й відповідальнішого етапу – прийняття управлінського рішення, яке є найкращим у ситуації, що розглядається.

Основою успішного моделювання є методика багатоетапного процесу конструювання (створення) моделі (див. рис. 2). Звичайно починають із більш простої моделі, поступово удосконалюючи її, добиваючись, щоб вона відбивала систему, яку моделюють, більш точно.

Процес моделювання, таким чином, носить еволюційний характер і здійснюється відповідно до таких етапів:

1. Аналіз проблеми і визначення загальної задачі дослідження.
2. Декомпозиція загальної задачі на низку більш простих задач, що утворюють взаємопов‘язаний комплекс.
3. Визначення чітко сформульованих цілей та їх упорядкування.
4. Пошук аналогій або прийняття рішень щодо способу побудови підмоделей.
5. Вибір системи екзогенних і ендогенних змінних, необхідних параметрів.
6. Запис очевидних співвідношень між ними.
7. Аналіз отриманої моделі і початок еволюційного конструювання: розширення або спрощення моделі.



Рис. 3.2. Етапи конструювання і дослідження математичної моделі *СЕС*

Змістовною основою для конструювання математичної моделі *СЕС* виступає її концептуальна модель.

Під концептуальною моделлю *СЕС* розуміють сукупність якісних залежностей критеріїв оптимальності та різнопланових обмежень від факторів, що є суттєвими для відображення процесу функціонування об‘єкту. Вона відбиває такі основні моменти:

* умови функціонування *СЕС*, що визначаються характером взаємодії між *СЕС* та її оточенням, між елементами *СЕС*;
* цілі дослідження *СЕС* та напрямки покращення її функціонування;
* можливості управління траєкторією розвитку *СЕС*, що визначають склад змінних управління.

Конструювання концептуальної моделі *СЕС* є важливішим етапом моделювання, тому що саме вона визначає напрямок, мету, область дослідження (об‘єкт і предмет). Концептуальна модель інтегрує (поєднує) в собі результати теоретичного дослідження, які знаходять своє відображення у побудованій концепції, яка:

1. розкриває етапи вирішення поставленої проблеми;
2. описує інформаційні потоки між основними об‘єктами;
3. вказує взаємозв‘язки економіко-математичних моделей;
4. обґрунтовує принципи застосування методів для одержання результатів.

Термін концепція (від лат. conception – розуміння, система) має кілька тлумачень. Ми розумітимемо під концепцією систему поглядів, те чи інше розуміння явищ, процесів, або єдиний, визначальний задум, провідну думку у розумінні якогось соціально-економічного процесу або явища.

Отже, сутність концептуального мислення, концептуального підходу до розуміння тих чи інших процесів, тенденцій, закономірностей соціально-економічного розвитку полягає насамперед у системному сприйманні процесів, що відбуваються у суспільстві, в економіці, та формуванні на цій основі системного бачення віддалених стратегічних перспектив і результатів розвитку цих процесів, необхідних напрямів їх трансформації.

Водночас концептуальний підхід до аналізу проблем соціально-економічного розвитку суспільства, його економічної і господарської систем, якість якого безпосередньо залежить від якості та системності попереднього прогнозування можливих варіантів такого розвитку, обов‘язково завершується формуванням певної моделі, що містить у собі теоретичну конструкцію, схему та структуру реально можливих економічних та соціальних зв‘язків, реалізація яких відбувається на основі системи поглядів та основного задуму, закладених у концептуальному підході, шляхом визначення та використання відповідних інститутів та інструментів.

Взагалі, концептуальна схема (концептуальна модель) графічно (наочно, ілюстративно) розкриває ідею, основні принципи, «алгоритм» дослідження *СЕС* та траєкторії її розвитку. Інакше кажучи, концептуальна модель визначає, від яких факторів залежить той чи інший показник або виконання умови, хоча не розкриває кількісний характер цих зв‘язків. Концептуальна модель – це «ідеологічна» основа майбутньої математичної моделі.

Наступним етапом є формування на основі концептуальної моделі математичної моделі *СЕС*. Головна проблема цього етапу – визначення кількісних, математичних співвідношень, що формалізують якісні залежності концептуальної моделі. Заключним шагом формування математичної моделі *СЕС* є оцінка її адекватності по відношенню до концептуальної моделі.

Не існує надійних і ефективних універсальних рецептів стосовно того, як слід здійснювати моделювання, тому процес створення моделі часто носить евристичний характер, що дає можливість досліднику виявити свої творчі здібності. Творчий характер процесу моделювання визначає різноманітність критеріїв оцінки якості моделі. У будь-якому випадку необхідно обґрунтувати використання конкретних моделей. Тому на завершальному етапі – дослідження математичної моделі – головною проблемою є розробка алгоритму пошуку рішення на моделі, який забезпечує заданий рівень точності обчислювальних процедур і мінімізує похибки результатів моделювання.

Обґрунтування моделі передбачає виконання таких процедур:

* верифікація, проведення якої переконує в тому, що модель поводить себе так, як задумано;
* оцінка адекватності – перевірка відповідності між поведінкою моделі і поведінкою реальної системи;
* проблемний аналіз – формулювання значущих висновків на підставі результатів, отриманих у ході моделювання.

Найбільша обґрунтованість моделі досягається:

* використанням здорового глузду і логіки;
* максимальним використанням емпіричних даних;
* перевіркою правильності вихідних припущень і коректності перетворень від входу до виходу;
* застосуванням на стадії доводки моделі контрольних випробувань, які підтверджують працездатність моделі;
* порівнянням відповідності входів і виходів моделі та реальної системи з використанням статистичних випробувань і тестів;
* проведенням (за необхідності) натуральних випробувань моделі або її підмоделей;
* проведенням аналізу чутливості моделі стосовно зміни зовнішніх умов;
* порівнянням результатів модельних прогнозів з результатами функціонування реальної системи.

Результати аналізу, отримані з використанням моделі *СЕС*, оформлюють, як правило, у виді описання процесу функціонування *СЕС* або сценарію. Змістовне вербальне описання дає картину функціонування *СЕС* у цілому та її окремих частин у часі при різних контактах з її оточенням, містить вихідну інформацію для подальшої математичної формалізації задачі [11, 12]. Основними етапами побудови такого сценарію є:

*Етап 1*. Визначення понять «об‘єкт» і «оточення». Аналіз і класифікація входів і виходів об‘єкту.

*Етап 2*. Вивчення структури об‘єкта та його окремих елементів.

*Етап 3*. Рознесення вхідних впливів по елементам об‘єкта. Описання мікрооб‘єктів – елементів і їх оточення.

*Етап 4*. Виділення елементарних процесів, які протікають у досліджуваному об‘єкті.

*Етап 5*. Описання взаємодії окремих елементів об‘єкта між собою і з оточенням при можливих станах оточення.

Сценарій у вербальному (словесному) та графічному виді концентрує дані про суть і кількісні характеристики елементарних процесів досліджуваної *СЕС*, про характер взаємодій між ними, зміст і призначення кожного елементарного процесу в загальному процесі функціонування даної *СЕС* і дає основу для розробки варіантів вирішення поставленої задачі, оцінки часу, витрат і трудомісткості досліджень, а також дозволяє оцінити потенційні вигоди від розв‘язання задачі, що розглядається.

Слід зазначити, що у своєї більшості дані, одержані в результаті економіко-математичного моделювання, не можуть використовуватися безпосередньо як готові управлінські рішення з керування розвитком досліджуваної *СЕС*. Їх доцільніше розглядати як «консультаційні» засоби. Прийняття управлінських рішень залишається за людиною.

**3.4 Концепції науково-прикладних досліджень з управління проектами розвитку соціально-економічних систем**

Ми вже неодноразово наголошували на тому, що процес моделювання діяльності *СЕС* – це, хоча й формалізований, але ж, здебільшого, творчий процес, який суттєво обтяжений суб’єктивізмом дослідника, його досвідом професійною підготовкою в досліджуваній галузі людської діяльності. Тому не існує якихось шаблонів, за якими крок за кроком будь-який дослідник прийде до єдиного результату. Навпаки, скільки різних людей, стільки ж й різних концептуальних підходів до вирішення конкретної проблемної ситуації. А отже, конструктивним, на нашу думку, буде не узагальнення в єдиній і всеохоплюючий концепції управління розвитком *СЕС*, а наведення деяких прикладів різних концептуальних підходів, які дозволяють поглянути на принципи і механізми подолання наявної проблемної ситуації під різними кутами зору.

*Концепція адаптивного управління інвестиційним розвитком підприємства*. Дана концепція реалізує системний підхід до розв‘язання складних проблем через інтеграцію загальнонаукового методу «аналіз-синтез», методологічного апарату економіко-математичного моделювання, діючої нормативно-законодавчої бази, методології сучасного інвестиційного аналізу [13].

Надзвичайно важливою складовою ефективного управління розвитком підприємства в сучасних умовах є інвестиційний менеджмент. Успіх у забезпеченні фінансової стійкості та динамічного зростання значною мірою залежить від повноти та об’єктивності оцінки ступеня ефективності функціонування підприємства, моделювання можливих варіантів розвитку з врахуванням впливу різних видів ризиків, узагальнення результатів дослідження та прийняття ефективних рішень.

Тому концептуальний підхід до вирішення задачі ефективного управління інвестиційним розвитком підприємства в умовах ринкової економіки заснований на таких принципах (див. [3, 4, 6, 7, 14]):

1. формування інвестиційного портфелю базується на системі стратегічних цілей, які впливають на вибір шляху проведення реального інвестування із сформованої ефективної підмножини альтернативних інвестиційних проектів;
2. трансформаційність сучасної економіки України, яка відбивається у змінах механізмів господарювання, інвестування тощо, значно підвищує ступінь невизначеності і ризикованості підприємницької діяльності, зокрема інвестиційної. Тому проведення інвестування здійснюється при наявності достовірній інформації, ефективних механізмів оперативного, тактичного управління реалізацією інвестиційних програм розвитку підприємства;
3. обраний портфель реального інвестування має відповідати максимальному значенню функції прибутковості;
4. механізм зворотного зв’язку реалізує раціональний адаптивний процес тактичного управління ходом реалізації інвестиційної програми щодо інвестиційного розвитку підприємства.

Сформульована нами концепція адаптивного управління інвестиційним розвитком підприємства представлена на рис. 3 у формі відповідної концептуальної моделі. Розглянемо детальніше зміст і призначення окремих її структурних елементів.

Інвестиційні вкладення пов’язані із довгостроковим поверненням фінансових, матеріальних та інших засобів, тому їх необхідно здійснювати з урахуванням перспективи, яка повинна міститись в розробці стратегії. При формуванні інвестиційної стратегії слід враховувати основні цілі економічного розвитку підприємства. При проведенні інвестування розглядаються одночасно декілька шляхів розвитку, тому доцільним є формування портфеля інвестиційних стратегій підприємства. Таким чином, до концептуальної моделі введено блок стратегічних цілей і задач, який містить портфель інвестиційних стратегій, що постають перед особою, яка приймає рішення, щодо ефективного функціонування підприємства або розв’язання певних проблем його діяльності.

Невід’ємною частиною процесу моделювання інвестиційного портфеля підприємства є аналіз ринку та збір статистичної інформації (блок статистичної інформації). Важливими умовами прийняття економічно ефективних рішень є достовірність, вичерпність та наукова обґрунтованість інформації. Вичерпна інформація знижує невизначеність у знаннях про зовнішнє середовище та об’єкт управління, а, отже, сприяє ефективній розробці рекомендацій щодо діяльності підприємства у майбутньому та прийняттю ефективних рішень (див. [15]). Серед інформаційних джерел, що забезпечують проведення аналізу інвестиційних проектів, найважливіше місце належить результатам маркетингових досліджень, обліковим даним, фінансовій та статистичній звітності.

Відносно підприємства інформаційні джерела можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні джерела містять інформацію щодо економічного середовища, що формується в результаті діяльності суб’єктів ринку, якими виступають державні структури і суб’єкти господарчої діяльності. Підприємство має здійснювати інвестиційний розвиток у контексті функціонування цільового ринку, тобто важливою складовою інвестиційної діяльності господарюючого суб’єкту виступає інформація щодо зовнішнього середовища (блок зовнішньої інформації), яка містить дані про цільовий ринок, функціонуючих на цьому ринку суб’єктів господарчої діяльності та державні структури.

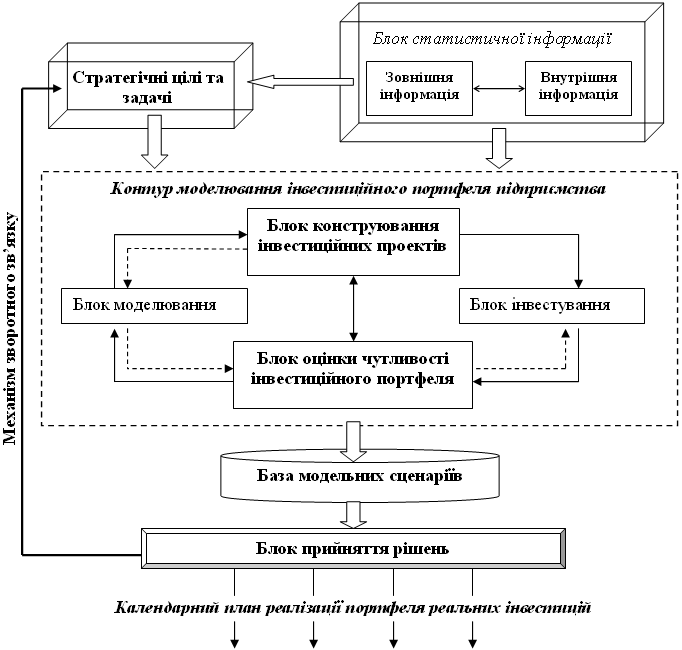


Рис. 3.5. Концептуальна модель адаптивного управління інвестиційним розвитком підприємства

До внутрішніх джерел інформації належать дані обліково-фінансової звітності підприємства, дані щодо виробничих та резервних потужностей тощо. Така інформація містить відомості щодо стану підприємства, його внутрішнє середовище, тому на основі цих даних формується блок внутрішньої інформації.

Таким чином, комплексно та професійно проведений збір та систематизація маркетингової інформації, достовірність та вичерпність статистичної інформації, її якісне упорядкування та обробка являє собою надійний фундамент для моделювання оптимального портфеля та календарного плану реального інвестування. Блок статистичної інформації містить всю отриману в результаті економічного та маркетингового аналізу інформацію, згруповану та упорядковану для ефективного використання в розробці й моделюванні інвестиційних проектів та прийнятті ефективних рішень.

Наступні чотири блоки - конструювання інвестиційних проектів, інвестування, моделювання, оцінки чутливості інвестиційного портфеля – об’єднані в єдиний контур моделювання інвестиційного портфеля підприємства, що реалізує процес моделювання портфелю та календарного плану інвестування.

Вибір ефективного портфеля реального інвестування та його календарного плану реалізації потребує попередньої розробки альтернативних варіантів інвестиційної діяльності підприємства. Для рішення функціональної задачі розробки таких альтернативних варіантів служить блок конструювання інвестиційних проектів. Конструювання інвестиційних проектів являє собою моделювання потоків продукції (надання послуг), ресурсів та коштів, і є важливим етапом формування ефективного портфеля та календарного плану інвестування підприємства. Таким чином, на стадії конструювання інвестиційних проектів керівниками підприємства визначається потреба в загальному обсязі інвестиційних ресурсів.

В результаті аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та конструювання можливих варіантів розвитку підприємства необхідне обґрунтування вибору інвестиційного портфеля, який забезпечить найбільш раціональний його розвиток та функціонування. Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток, який визначає співвідношення його доходів та витрат. Таким чином, доцільно обрати прибуток на інвестиційний капітал універсальним критерієм оптимальності інвестиційного портфеля підприємства. Для обґрунтування вибору портфеля інвестицій суб’єкта господарчої діяльності необхідно побудувати економіко-математичну модель (або систему моделей), яка дасть змогу провести аналіз кількісних показників інвестиційних проектів, розв’язати задачу складання календарного плану їх реалізації, тобто досягти поставлених перед інвестором цілей і задач, зробити висновки та сформулювати рекомендації щодо діяльності та розвитку підприємства. Для побудови зазначеної економіко-математичної моделі служить блок інвестування.

Інвестиційна діяльність підприємства тісно пов’язана з поняттям невизначеності. Це зумовлюється тим, що сам економічний процес націлений на майбутнє, кількісна оцінка багатьох економічних показників є неточною. Тому виникає об'єктивна необхідність в оцінці невизначеності з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес інвестування. З метою мінімізації впливу ризику на результат інвестування доцільно створити модель управління ним, яка дасть можливість проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства, порівняти варіанти функціонування на основі проведення заходів щодо попередження втрат. Блок моделювання має своєю функціональною ціллю проаналізувати та порівняти показники ефективності окремих інвестиційних проектів та календарного плану реального інвестування при різних значеннях складно прогнозованих економічних показників.

Таким чином, при моделюванні ефективного портфеля та календарного плану реального інвестування необхідно розглянути найімовірніші сценарії розвитку економічного середовища. Головними джерелами виникнення ризикових ситуацій є зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах діяльності підприємства. У результаті необхідно проводити розрахунки з багатьма альтернативними варіантами, які описують той чи інший стан функціонування підприємства. Кожен варіант характеризується тим чи іншим ступенем невизначеності, який спричиняється різними видами ризику: економічним, політичним, виробничим, фінансовим тощо.

Під час аналізу альтернативних інвестиційних проектів та вибору найкращого з них для реалізації має бути обраний найстійкіший до збурень варіант проекту. Аналіз стійкості є одним з широко відоміших методів урахування чинників невизначеності (ризику), характерних для оцінювання проектів у бізнесі. Враховуючи динамічний характер економічного середовища, умовами стратегічної ефективності функціонування підприємства є адаптивність та стійкість прийнятих економічних рішень та стратегій. Блок оцінки чутливості інвестиційного портфеля введено до концептуальної моделі саме з метою оцінки адаптивних властивостей результатів моделювання інвестиційного проекту.

Накопичення модельних сценаріїв інвестування, отриманих в результаті моделювання, здійснюється в базі модельних сценаріїв. Інвестор проводить аналіз альтернативних інвестиційних портфелів, в результаті якого він отримує кількісну інформацію щодо економічної ефективності кожного з проектів та календарних планів їх реалізації (див. [10, 12, 16, 17]). Для прийняття ефективного інвестиційного рішення доцільно згрупувати отримані результати, упорядкувати інвестиційні проекти за кількісними показниками ефективності, відібрати найефективніші проекти з урахуванням модельованих ризиків. Функціонально цю задачу виконує блок бази модельних сценаріїв.

Процес моделювання та вибору ефективного портфелю реального інвестування завершується прийняттям управлінського рішення по подальшому функціонуванню підприємства. Блок прийняття рішень узагальнює всю отриману в результаті економіко-математичного аналізу інформацію і містить висновки, стратегічні рішення та рекомендації щодо функціонування підприємства у майбутньому, фінансування та моніторингу ефективного портфеля та календарного плану його інвестиційної діяльності.

Система управління інвестиційним розвитком підприємства має оперативно враховувати фактичний стан як самого підприємства, так і його оточення, в процесі реалізації календарного плану його інвестиційної діяльності, що відбиває тим самим її адаптивні властивості і реалізується в концептуальній моделі через механізм зворотного зв‘язку.

Сформульована авторська концепція адаптивного управління інвестиційним розвитком підприємства виступатиме надалі теоретичним підґрунтям у розробці відповідного ефективного економіко-математичного інструментарію.

*Концепція управління розвитком підприємств малого бізнесу* [18]. Малий бізнес - це самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність суб'єктів підприємництва, до яких відносяться малі підприємства усіх форм власності та громадяни-підприємці, здійснювана ними на власний ризик і з метою одержання прибутку. Розвиток підприємств малого бізнесу є цілеспрямованим процесом кількісної зміни стану малих підприємств і результатів їх діяльності, який готує якісні зміни їх внутрішнього стану і структури і виникає під дією факторів, що впливають на них.

Проблема управління розвитком малого підприємства є складною та багатогранною, містить цілий спектр комплексних задач, який визначає різноманіття підходів до її вирішення. А отже, авторський підхід щодо наукової організації процесу управління розвитком підприємств малого бізнесу подано сформульованою нами концепцією, яка візуалізована у формі відповідної концептуальної моделі на рис. 4.



Рис. 3.6. Концептуальна модель управління розвитком підприємств малого бізнесу

Концепція управління розвитком підприємств малого бізнесу реалізує системний підхід до розв‘язання складних проблем і містить у собі комплекс нормативно-правового, організаційного й економічного механізмів, які дозволяють виділити і розв’язати наступні завдання:

* аналіз і синтез показників, що відображають ефективність діяльності підприємства;
* дослідження та аналіз динаміки розвитку підприємства;
* оцінка рівня розвитку підприємства та особливостей його функціонування;
* факторне дослідження тенденцій розвитку;
* моделювання процесів прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності;
* вдосконалення методів аналізу та оцінки стратегічного потенціалу та вибору пріоритетних варіантів розвитку;
* інші.

Зміст і призначення структурних елементів даної концептуальної моделі стисло описано нижче.

Блок зовнішнього середовища імітує вплив на підприємство дестабілізуючих чинників. Блок формування інформації відповідає за адаптацію первинних даних до потрібного формату. Контур інструментарію об’єктного моделювання виконує оцінку можливостей підприємства на фоні його конкурентів, які функціонують в аналогічних або наближених сегментах ринку. Контур моделювання траєкторії розвитку визначає, за яким модельним сценарієм буде відбуватися моделювання управління розвитком підприємства. Далі відбувається безпосередньо управління розвитком підприємства та корегування управлінських рішень: планування і аналіз повторюється до тих пір, поки не буде розглянуто всі прийнятні варіанти управління розвитком малого підприємства. Таким чином, описаний методологічний підхід до управління розвитком підприємств малого бізнесу дозволяє проводити сценарний аналіз їх траєкторій розвитку, на основі якого сформувати гнучкий, дієвий, реалістичний бізнес-план розвитку типового малого підприємства.

Сформульована концепція адаптивного управління розвитком малого підприємства виступатиме надалі теоретичним підґрунтям у розробці відповідного ефективного економіко-математичного інструментарію, а рішення виділених вище задач на основі сучасних технологій та економіко-математичних методів дасть можливість підвищити якість управління підприємством малого бізнесу і попередити можливі відхилення в траєкторії його розвитку.

Спільний аналіз прикладів двох концепцій вирішення проблеми управління розвитком *СЕС*, розглянуті нами вище, дозволяють виділити подібні елементи, механізми та інструменти, які були задіяні у відповідних концептуальних моделях. Однак, присутні й унікальні структурні елементи в цих концептуальних моделях, які відбивають як характерні особливості предметної галузі, де проводиться конкретне дослідження, так і суб’єктивний погляд самого дослідника на механізм вирішення даної проблеми в конкретних умовах простору і часу. А отже, ще раз наголосимо на тому, що вибір мети, завдань, механізмів та інструментів вирішення проблемних ситуацій – це творчий, унікальний процес, який тільки частково може бути формалізований на засадах системного мислення.

**3.5 Управління проектом інвестиційного розвитку соціально-економічних систем (на прикладі КП «Запоріжринок»)**

*Система економіко-математичних моделей оцінки ефективності інвестиційних планів розвитку*. Успіх у забезпеченні фінансової стійкості та динамічного зростання значною мірою залежить від повноти та об’єктивності оцінки ступеня ефективності функціонування підприємства, моделювання можливих варіантів розвитку з врахуванням впливу різних видів ризиків, узагальнення результатів дослідження та прийняття ефективних рішень.

Розглянемо методику ефективного управління інвестиційним розвитком підприємства. Її науковим підґрунтям виступила сформульована у п.4 відповідна концепція адаптивного управління, на основі якої нами розроблено систему економіко-математичних моделей.

В теорії й на практиці використовують різні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Найчастіше при проведенні такої оцінки обчислюють наступні показники [9, 12, 16, 17]:

1. *Чистий (нетто) потік грошових коштів:*

*NCF = нетто прибуток проекту + амортизаційні відрахування.* (2)

1. *Період окупності інвестицій*. Для його розрахунку використовується такий вираз: *Т0* = *n* + *τ*, де (*n+τ*) визначається з умови:

. (3)

1. *Внутрішня ставка (норма) доходу* - це така норма дисконту *R*, яка зрівнює дисконтований потік доходів (у грошовому виразі) з величиною інвестиційних витрат, тобто за якої виконується умова:

. (4)

1. *Індекс прибутковості* обчислюють за формулою:

. (5)

1. *Чиста (нетто) теперішня вартість*. Її обчислюють за формулою:

. (6)

Позначення в вираженнях (2)-(6) мають такий зміст:

*n* - кількість років, *τ* - дробна частина року; *t* - номер окремого часового проміжку (напр., рік, місяць тощо) з життєвого циклу проекту (); *Т* – часовий горизонт планування (життєвий цикл інвестиційного проекту);

*I* - початкові інвестиції; *R* - нормативний коефіцієнт економічної ефективності інвестицій, напр., ставка дисконту з урахуванням різниці ризиків інфляції;

*IRR* - внутрішня норма (ставка) доходу, яка дає *NPV*=0;

 - очікуваний (нетто) потік в *t*-му році (різниця між доходами та видатками з урахуванням амортизації);

*COFt* - витрати, необхідні для реалізації інвестиційного проекту;

*Іt* - інвестиційні ресурси, необхідні для виконання проекту в *t*-му часовому проміжку його життєвого циклу;

*Vt*, *Рt* - вартісна оцінка відповідно поточних (неінвестиційних) витрат і результатів, пов'язаних з реалізацією і функціонуванням проекту, у *t*-му часовому проміжку.

Останній показник (*NPV*) є найбільш розповсюдженим при оцінюванні ефективності інвестиційного проекту та виступає вимірником доцільності реалізації тих інвестиційних проектів, по яких значення *NPV* додатне число. Тому приділимо цьому показникові більше уваги і деталізуємо його складові у формі математичних виражень.

Введемо наступну систему умовних позначень:

*k*, *s*, *g*, , , , – індекси, які відповідають за окремі види (статті) відповідно інвестиційних, поточних витрат та доходів;

,  - відповідно інвестиційні і поточні витрати *k*-го і *s*-го видів у *t*-й проміжок життєвого циклу проекту;

*Рgt* - доходи, очікувані при реалізації проекту за *g*-ю статтею доходів у *t*-й проміжок життєвого циклу інвестиційного проекту.

Таким чином, показник чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту, обчислений за формулою (6), можна переписати з урахуванням введених вище позначень в такому виді:

. (7)

Модель (7) дозволяє математично представити показник чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту через елементарні складові – окремі види витрат і доходів.

Наведена система показників оцінки ефективності інвестиційного проекту дозволяє порівнювати між собою альтернативні варіанти інвестиційних вкладень. Проте, доцільним є розгляд не взаємовиключних інвестиційних проектів, а їх певну множину, з якої формується ефективний інвестиційний портфель найбільш прийнятних у комплексі конкуруючих між собою інвестиційних проектів. Це дозволяє найбільш ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, які розподілені по всьому плановому горизонту.

*Аналіз ризику та оцінка стійкості інвестиційного проекту*. Процес інвестування об’єктивно націлений на майбутнє і пов’язаний з довгостроковим вкладанням коштів у матеріальні та нематеріальні активи. З цієї причини завжди існує імовірність того, що параметри інвестиційного проекту будуть відрізнятися від запланованого рівня. Таким чином, доречно вважати кількісні характеристики інвестиційного проекту не детермінованими, а випадковими величинами. Тому, ефективним способом вирішення проблем формування інвестиційних проектів є застосування детермінованої моделі з інтегрованим в неї методом сценарного дослідження ризику на основі проведення аналізу чутливості проектів.

У математичному розумінні аналіз чутливості моделі – це визначення того, які можливі зміни чи помилки в оцінках її параметрів впливають на очікуваний результат. При моделюванні інвестиційного проекту для детермінованого випадку функція його ефективності *NPV* на основі моделі (7) для детермінованого випадку є функцією основних її змінних параметрів (*Іkt*, *Vst*, *Pgt*, *R*), на значення яких впливає фактор невизначеності. Тому аналіз чутливості раціонально провести саме для цих параметрів. Проведення аналізу чутливості інвестиційних проектів відображає, як зміна кожного параметра позначається на ефективності реалізації даного проекту. У випадку, коли ефективність проекту практично нечутлива до зміни одного з параметрів, то під час проектування, модернізації та вдосконалення інвестиційного проекту недоцільно намагатися підвищити ефективність шляхом здійснення впливу на цей параметр. В тому випадку, коли значення ефективності інвестиційного проекту є чутливим до зміни одного з параметрів або їх групи, то за рахунок збільшення або зменшення величини цих змінних ефективність інвестиційної програми істотно змінюється. Аналізувати чутливість моделі доцільно з ціллю розробки ефективних заходів щодо зменшення рівня невизначеності інвестиційних проектів.

Отже, використання методу економіко-математичного моделювання дозволяє суттєво підвищити достовірність модельної інформації та зробити процес прийняття інвестиційних рішень керованим і передбачуваним.

*Моделювання інвестиційного проекту реконструкції торговельних площ комунального підприємства «Запоріжринок»*. Нами було проведено передінвестиційний аналіз результатів діяльності комунального підприємства (КП) «Запоріжринок», основною метою діяльності якого є забезпечення потреб громадян і юридичних осіб в його продукції та послугах, одержання прибутку від господарської діяльності з організації роботи ринків для здійснення діяльності. Одним з головних видів послуг у діяльності КП «Запоріжринок» є створення та надання на платній основі торгівельних місць громадянам та юридичним особам, в тому числі для короткострокового зберігання продукції, що їм належить. До складу КП «Запоріжринок» на правах структурних підрозділів входять 8 відокремлених ринків, розташованих у різних районах міста.

Проведений нами статистичний аналіз прибутку, доходів і витрат за минулі роки виявив головний, найвпливовіший фактор, що обумовлює їхні співвідношення - рівень доходів від оперативної оренди (більше 99% від загальних доходів). Від величини цих доходів розраховуються найбільш вагомі витрати підприємства – ПДВ, податок на прибуток. Всі інші статті витрат можна вважати умовно постійними і незалежними від результатів оперативної діяльності підприємства.

Тому найбільш суттєві приховані резерви зростання прибутку підприємства слід шукати саме на шляху підвищення доходів від оперативної оренди. Враховуючи наведені аргументи, підготовлено інвестиційний проект, метою якого є оптимізація структури торговельних площ підрозділу КП «Запоріжринок» – «Малий ринок». Цей проект спрямовано на реконструкцію трьох торговельних залів, де найбільші втрати загальної площі, відведеної на проходи. Після перепланування передбачається ввести додатково в експлуатацію під оперативну оренду 109,31*м2* загальної площі, зменшивши тим самим втрати на проходи на 4,42% порівняно з попереднім роком.

Моделювання інвестиційного проекту проводимо з урахуванням таких припущень (базовий варіант):

1. Поточні витрати на плановий період залишаються на тому ж рівні, що й фактично у минулому році. В модельних розрахунках використані їх середні рівні.
2. Номінальна (максимально можлива) корисна площа, яка здаватиметься в оперативну оренду, дорівнює 2116 *м2* щомісяця або 6348 *м2* щокварталу.
3. В розрахунок доходів від оперативної оренди закладається планове підвищення орендної плати за 1*м2* на 10%.
4. Коефіцієнт економічної ефективності приймемо на рівні середнього річного проценту за депозитом комерційних банків – 8%.
5. Інвестиційні (капітальні) витрати вносяться одноразово на початку планового періоду. Планова сума інвестиційних витрат становить 300 тис. грн. Проект фінансується із власних фондів.
6. Введення в експлуатацію реконструйованих торгових залів планується з ІІ кварталу планового року.
7. Плановий термін окупності інвестицій – 1 рік.

Очікувані показники ефективності інвестиційного проекту з реконструкції торговельних приміщень були обчислені, виходячи з припущення про «ідеальний» (оптимістичний) розвиток подій на протязі реалізації цього проекту (результати розрахунків зведені у табл. 3). Вони дозволяють науково обґрунтувати більшість позицій відповідного бізнес-плану КП «Запоріжринок», тим самим підвищуючи адекватність і реальність цільових результатів, закладених в його розділах.

*Таблиця 3.1*

**Планові (модельні) показники ефективності інвестиційного проекту (ставка дисконтування 8% на рік)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники ефективності інвестиційного проекту** | |
| **Назва** | **Значення** |
| Період окупності інвестицій | початок ІІІ кварталу |
| Внутрішня ставка доходу | 123,60% річних |
| Індекс прибутковості | 2,27 |
| Чиста теперішня вартість | 530, 83 тис. грн. |

Оптимістичний розвиток подій передбачає, що вся корисна площа всіх торговельних залів буде здана в оренду, витрати залишаться на середньому рівні минулого періоду, незмінною буде ставка дисконтування і т.п. Нажаль, висунуті нами припущення в більшості не справджуються в реальному житті, тому було проведено додатковий аналіз можливих несприятливих ситуацій, які можуть призвести до зміни показників ефективності інвестиційного проекту, зробивши цей проект нерентабельним. Виявлені нами дестабілізуючі чинники знайшли своє відображення у модельних розрахунках сценарного аналізу інвестиційного проекту.

*Сценарний аналіз інвестиційного проекту реконструкції торговельних площ КП «Запоріжринок»* - це дослідження можливих ситуацій і сполучення ситуацій, що обумовлені коливаннями вагомих параметрів проекту, тобто виявлення і кількісне оцінювання потенційних ризиків та аналіз стійкості інвестиційного проекту до можливої дії дестабілізуючих чинників.

Розглядалися три ситуації, які могли виникнути при реалізації даного інвестиційного проекту, а саме:

* *Ситуація №1* (*оптимістичний варіант*): реалізація інвестиційного проекту проходить відповідно до найприйнятніших очікувань щодо величини поточних доходів і витрат;
* *Ситуація №2* (*реалістичний варіант*): у процесі реалізації інвестиційного проекту очікується заповнюваність орендованих площ на рівні минулого року і прогнозується недоотримання в наслідок цього доходів від оперативної оренди на рівні 10% від показників оптимістичного варіанту. Також закладається можливість зростання величини поточних витрат на 5%;
* *Ситуація №3* (*песимістичний варіант*): передбачає найгірший розвиток подій, коли недозаповнюваність орендованих площ і відповідна втрата доходів від оренди прогнозується на рівні - 15% від повної заповнюваності торговельних залів, а поточні витрати зростають на 10% по відношенню до оптимістичного варіанту.

Для кожної із ситуацій проведено моделювання за трьома сценаріями розвитку подій:

* *Сценарій №1*: у розрахунки теперішньої вартості грошових потоків закладається коефіцієнт економічної ефективності (ставка дисконту) на рівні 8% річних або 0,67% на місяць;
* *Сценарій №2*: очікується незначне прискорення інфляційних процесів, що має призвести до збільшення коефіцієнта економічної ефективності (ставка дисконту) до рівня 10% річних або 0,83% на місяць;
* *Сценарій №3*: прогнозується підвищений попит на інвестиційні (кредитні) ресурси, що може призвести до збільшення коефіцієнта економічної ефективності (ставка дисконту) до рівня 12% річних або 1,00% на місяць.

Обчислені показники ефективності інвестиційного проекту в умовах його протікання по кожному із модельних сценаріїв зведено на рис. 5. Спільний порівняльний аналіз однойменних показників для різних сценаріїв дозволив зробити наступні висновки:

* 1. *Показник чистої теперішньої вартості NPV*. Для всіх сценаріїв розвитку інвестиційного проекту *NPV* додатній, що свідчить про його окупність і доцільність впровадження. Величина *NPV* за різних умов реалізації інвестиційного проекту у найкращого відрізняється від найгіршого сценарію приблизно на 310 тис. грн. для всіх ставок дисконту. В межах окремої ситуації (оптимістичний, реалістичний та песимістичний варіанти) показники *NPV*, обчислені для різних ставок дисконту, дуже суттєво відрізняються один від одного, поступово зменшуючись із збільшенням ставки дисконту (розкид становить від 16% до 30%)
  2. *Період окупності інвестицій*. За всіма сценаріями реалізації інвестиційний проект повинен окупитися у встановлений термін – до 1 року. Розмір ставки дисконтування в умовах кожного з варіантів реалізації інвестиційного проекту не впливає на строк окупності інвестицій. В межах кожного з варіантів реалізації інвестиційного проекту із зростанням ставки дисконту збільшується й термін окупності інвестицій.

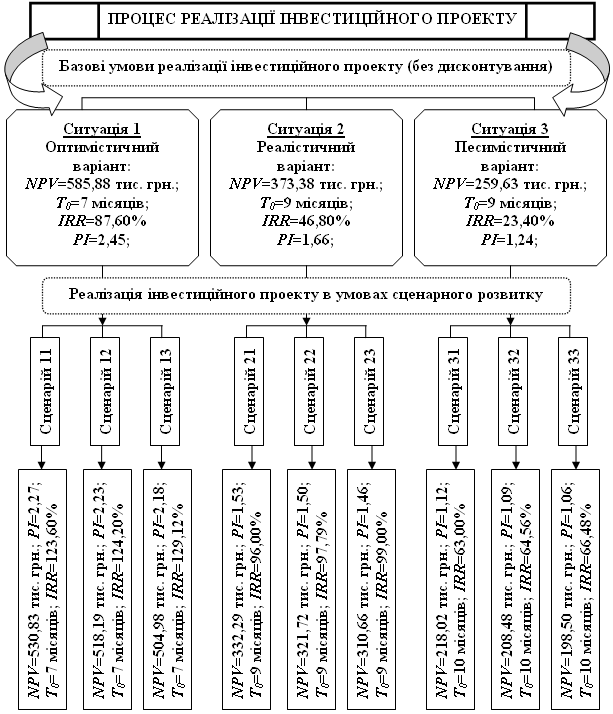


Рис. 3.7 . Дерево модельних сценаріїв у розрізі показників ефективності інвестиційного проекту

* 1. *Внутрішня ставка доходу* *IRR*. За всіма сценаріями *IRR* більше, ніж ставка доходності, яка вимагається за проектом, а отже, всі сценарії є ефективними. Величина *IRR* в умовах кожного з варіантів реалізації інвестиційного проекту практично не відрізняється для різних ставок дисконтування, збільшуючись із зростанням самої ставки дисконтування. Для кожної зі ставок дисконту величина *IRR*, обчислена для різних варіантів реалізації інвестиційного проекту, суттєво відрізняється, зменшуючись від найкращого до найгіршого перебігу подій.
  2. *Індекс прибутковості РІ*. Значення *РІ* інвестиційного проекту за всіма сценаріями його реалізації більше за 1, тобто всі сценарії є ефективними, крім того, в умовах кожного з варіантів його реалізації *РІ* не суттєво відрізняється для різних ставок дисконтування, зменшуючись із зростанням самої ставки дисконтування, а для кожної зі ставок дисконту величина *РІ*, обчислена для різних варіантів реалізації інвестиційного проекту, суттєво відрізняється, зменшуючись практично у 2 рази при перебігу подій від найкращого до найгіршого.

Таким чином, методика сценарного аналізу інвестиційного проекту знайшла своє відбиття у розробленому і реалізованому плані модельних експериментів, на результатах якого побудоване дерево сценаріїв, що виступає теоретичним підґрунтям при розробці рекомендацій керівництву проектної команди КП «Запоріжринок» щодо можливих перешкод у процесі реалізації інвестиційного проекту, а також основою для обґрунтування системи стабілізуючих заходів.

**Висновки**

Проведене нами дослідження щодо перспектив опанування сучасними методами і механізмами проектного менеджменту на теренах вітчизняного економічного простору дозволило зробити наступні висновки.

Встановлено, що процес функціонування і розвитку підприємства як складної *СЕС* являє собою постійно змінюваний ланцюг станів, зміну яких викликано впливами різної природи і сили. Джерелами трансформування системи є протиріччя. У свою чергу, джерелами виникнення і назрівання протиріч виступають збурення різної природи. А отже, теоретичний вектор існування підприємства може бути описано тріадою «впливи - протиріччя - розвиток». Розв'язання даного протиріччя лежить у рамках кібернетичного підходу до управління розвитком *СЕС*.

Підкреслено, що рушійною силою розвитку будь-якого бізнесу є інвестиції та/або інновації. Причому найбільш корисними для розвитку як самого підприємства, в яке інвестується капітал, так й економіки країни, якій територіально належить дане підприємство, виступають реальні інвестиції. Тому першочергову увагу слід приділяти саме інвестиційному розвитку *СЕС*.

З’ясовано, що теорія інвестиційного розвитку *СЕС* – це синтез положень, закономірностей і принципів загальної теорії систем і різноманітних теорій самоорганізації, зокрема синергетики, теорії катастроф, теорії змін, що формують теоретико-методологічний, концептуальний і прикладний її рівні. Це надає дослідникам, проектним менеджерам і керівникам підприємств апарат оцінки, аналізу і моделювання поведінки *СЕС* у просторі нелінійності зміни її характеристик, нестаціонарності її функціонування і хаотичності її розвитку.

Доведено, що будь-якому інвестиційному плану розвитку *СЕС* притаманні різнопланові ризики. Одним з найперспективніших шляхів вдосконалення аналізу ризику інвестиційних проектів виступає метод сценарного аналізу, який може бути доповнений та інтегрований в інші методики. При цьому обов’язковим етапом інвестиційного бізнес-планування виступає розрахунок системи ключових характеристик (показників) ефективності інвестиційного проекту, при моделюванні яких доцільно використовувати економіко-математичні моделі, що враховують їх стохастичну природу.

**РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

(Бабич О.Б., к.н.держ.упр, доц.)

4.1 Дефініції публічної політики

4.2 Сутність управління публічними проектами

4. 3 Підходи до управління проектним циклом

4.4 . Параметри проектів регіонального розвитку

4.5 Стратегії виходу як забезпечення сталості проекту

Висновки

Тривалі еволюційні процеси в Українському суспільстві зрушують систему державного управління у бік публічної системи прийняття рішень. Нова суспільно-економічна формація та посилення процесів децентралізації, що зараз відбуваються в Україні, спричиняють значне підвищення уваги до збалансованого просторого розвитку нашої країни. Тому розвиток публічної сфери в Україні потребує залучення до цього процесу актуальних демократичних знань і успішного досвіду провідних країн, а також додаткових фінансових ресурсів. Враховуючи, що основним інструментом залучення небюджетних коштів для розвитку є проекти і програми, необхідно актуалізувати особливості управління публічними проектами.

Європейська Комісія (ЄК) та інші інституції дають сьогодні можливість Україні приймати участь у різноманітних проектах розвитку. Однак для отримання фінансової підтримки, нашим представникам публічної влади і недержавних організацій необхідно опанувати навичками управління проектами у публічній сфері.

Підсилюється це також тим, у переважної більшості органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні досі немає знань та досвіду з розроблення та управління публічними проектами. Що, природно, призводить до того, що проекти розробляються неякісні і у результаті не фінансуються, а розробники і керівники публічних органів зневірюються у можливості доступу до коштів іноземних донорів.

Тому проблематика управління проектами у публічній сфері досить актуальна, і є нагальною потреба у розробці нових навчальних програм для підготовки та перепідготовки фахівців з управління публічними проектами за стандартами ЄК та інших донорів, а також бракує навчальних матеріалів з управління публічними проектами.

* 1. **Дефініції публічної політики**

Існує багато визначень поняття публічної політики, яке вживають щодо позначення законодавчої та адміністративної діяльності, спрямованої на розв’язання реальних проблем. Більшість сучасних законів результативні лише тоді, коли політичні, адміністративні та соціальні дійові особи, об’єднані різними інституційними угодами, ухвалюють з них рішення. Очікуваних результатів досягають тільки внаслідок прийняття багатьох складних рішень, погоджених між центром і периферією. Саме цю сукупність рішень і діяльності ми розуміємо як публічну політику, якщо тільки йдеться про рішення, ініційовані публічними (а інколи й приватними) дійовими особами, які намагаються спрямувати поведінку населення так, щоб колективну проблему, яка самому суспільству не під силу, було б розв’язано публічними зусиллями. Ця сукупність дій включає рішення всіх етапів публічної діяльності і містить як загальні та абстрактні норми (закони, постанови, положення), так і індивідуальні й конкретні документи, створені в період її впровадження (адміністративні рішення, дозволи, дотації тощо) [1, 11]. Тому, з метою вироблення єдиного підходу до структурування знань з управління проектами розглянемо ряд дефініцій з публічної політики, якими будемо користуватися у подальшому.

Зокрема, управління проектами (англ. project management) – це розділ теорії управління соціально-економічними системами, що вивчає методи, форми, засоби найбільш ефективного і раціонального управління змінами. Основу проектного підходу в управлінні становить погляд на проект як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи (наприклад регіону, території, галузі, організації чи підприємства), пов’язану з витратою часу й ресурсів. Проект являє собою унікальний комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших взаємопов’язаних заходів, що забезпечує досягнення визначених цілей в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проектами передбачає створення ефективної системи управління діяльністю, що спрямована на досягнення кінцевих результатів проекту відносно складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволеності його учасників [2, 728].

Під публічною політикою ми будемо розуміти відповідь влади у форматі проекту на публічно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність [3, 7]. Її особливістю є те, що саме поняття публічної політики відноситься до «гри» влади (в рамках інституційної окремої частини), що ведуть різні публічні особи, які у співпраці чи в протистоянні з приватними або напівдержавними дійовими особами намагаються розв’язати колективну проблему [1, 9]. При цьому, призначення публічної політики – слугувати громадянам з метою вирішення їхніх проблем. З огляду на це, публічна політика розв`язує проблеми, які політично визнані як колективні, рішення ж приймаються відповідними публічними дійовими особами, які мають різні ресурси, інституційну приналежність та інтереси.

Також зазначимо, що будь-яка особа чи соціальна група, яких стосується колективна (суспільна) проблема, що розглядається у площині публічної політики, потенційно є дійовою особою публічної політики. Це може бути одна особа (міністр, депутат, міський голова, керівник водоканалу та ін.), кілька осіб, які представляють департамент чи відділ у місцевій державній адміністрації, юридична особа чи соціальна група – школярі, студенти, пацієнти лікарень, безробітні, пенсіонери тощо. Дійових осіб публічної політики називають ще зацікавленими особами або групами, які мають спільний інтерес у розв`язанні або збереженні статус-кво публічної проблеми. Дійові особи публічної політики поділяються на три типи:

* соціальні групи, які є причиною виникнення суспільної проблеми (цільові групи або групи-мішені);
* соціальні групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми (кінцеві користувачі);
* політико-адміністративні органи влади, які розробляють і впроваджують публічну політику.

Крім зазначених типів дійових осіб, виділяють так званих «третіх осіб», яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього отримують користь або є обділеними у своїх можливостях. Взаємозв`язок дійових осіб наведено на рисунку 1.1.



Рис.4.1. Трикутник дійових осіб публічної політики

Трикутник дійових осіб публічної політики може використовуватися як модель проблемного поля при формулюванні проблеми публічної політики у проектному циклі на етапі програмування. Проблемне поле складається з проблем, їх причин і наслідків, а також із зацікавлених груп, що потерпають від проблеми, спричинюють появу проблеми та можуть здійснювати вплив на її розв’язання.

Модель проблемного поля дає можливість:

* скоротити час, необхідний для проведення аналізу проблеми;
* деталізувати причинно-наслідкові зв`язки (причинна гіпотеза);
* визначити перешкоди та можливості впливу на ситуацію (гіпотеза втручання);
* упорядкувати процес формулювання публічної проблеми;
* покращити якість проекту.

Крім того, інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів зацікавлених осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів розв’язання проблеми та вибір найкращого рішення, впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків. Зазначимо, що під проблемою розуміється стан, який породжується колективною потребою щодо усунення розриву між реальним і очікуваним становищем [3, 9]. Реалізація публічної політики відбувається через цілеспрямоване втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну поведінки соціальних груп (цільових груп), які спричинили появу проблеми, і може відбуватися не лише у форматі указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й у формі програм чи проектів. Взаємозв`язок між публічною політикою та управлінням проектами наведено на рисунку 4.1 [3, 7].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Публічна політика** | **Стратегічне планування** | **Управління проектами** |
|  |  |  |
| * Визначення проблеми; * постановка проблеми на порядок денний; * створення альтернативних варіантів вирішення проблеми; * вибір варіанта вирішення проблеми і прийняття політичної програми; * впровадження обраного варіанта; * оцінка наслідків публічної політики. | * Встановлення рівня планування (центральний, галузевий, місцевий); * визначення проблем та їх ранжування; * формулювання майбутнього стану; * визначення стратегічних пріоритетів; * визначення стратегічних цілей і завдань; * розробка плану дій; * моніторинг та оцінювання. | * Ідентифікація наявності проблем, перешкод і можливостей розвитку; * врахування пріоритетів національної/регіональної політики і стратегій донорських організацій; * розробка ідеї проекту; * розробка плану діяльності; * ресурсне забезпечення та фінансування проекту; * реалізація проекту; * моніторинг і оцінка проекту. |

Рис.4.2. Взаємозв`язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами

Під винесенням проблеми на урядовий порядок денний – мається на увазі процес відбору проблемних питань політико-адміністративними дійовими особами, що передбачає:

* вибір нагальних проблем із численних заяв і звернень аналітиків, громадських діячів, соціальних груп, державних органів влади та органів місцевого самоврядування;
* підготовку проекту формулювання моделі причинності;
* відповідь публічної влади на визнані проблеми перед тим, як зробити їх предметом політики.

При цьому звернемо увагу, що причинна гіпотеза публічної політики полягає у визначенні того, хто або що спричинило (без визначення суб`єктивної вини) колективну проблему, тобто визначаються цільові групи і кінцеві користувачі. Гіпотеза втручання встановлює порядок державного втручання через закони, постанови, розпорядження, накази, що стимулюють або обмежують поведінку цільових груп. Причинна гіпотеза та гіпотеза втручання формують модель причинності. У свою чергу, формулювання моделі причинності, встановлення дійових осіб і мотивів їх поведінки сприяють визначенню, уточненню та деталізації публічної проблеми, що у подальшому буде використовуватися для опису ідеї проекту. Відповідність термінів публічної політики термінології управління проектним циклом наведена у таблиці 4.2 [3, 10].

*Таблиця 4.2*

Відповідність термінів публічної політики термінології з управління проектним циклом

|  |  |
| --- | --- |
| **Терміни публічної політики** | **Терміни, які використовуються у контексті допомоги Європейської комісії** |
| Дійові особи або заінтересовані особи – будь-яка особа, група осіб чи організація, яка розглядається у площині публічної політики, тобто яких торкається колективна проблема. | Учасники (Stakeholders ) – окремі особи або організації, які можуть – прямо або опосередковано, позитивно або негативно – впливати або зазнавати впливу проекту або програми. |
| Цільові групи або групи-мішені – соціальні групи, які є причиною виникнення суспільної проблеми. | Не визначено |
| Кінцеві користувачі – соціальні групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми. Передбачається, що у результаті вирішення проблеми вони отримають користь. | Бенефіціари (Beneficiaries) – ті, хто отримує будь-яку користь від виконання проекту |
| Увага! Цільові групи публічної політики і цільові групи проектного циклу не завжди співпадають, тому що не завжди отримують користь у результаті вирішення проблеми/проекту і дуже часто вони не є партнерами, а перебувають у конфронтації до прийнятих рішень. | Цільові групи (Target groups) – група/організація, яка зазнає прямого позитивного впливу в результаті виконання проекту на рівні Мети проекту. Сюди може входити персонал організацій-партнерів. |
| Треті особи (плюс) – це заінтересовані особи, яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього отримують користь. | Кінцеві бенефіціари (Final beneficiaries) – ті, хто отримає користь від проекту у довготривалій перспективі на рівні суспільства або сектору в цілому, наприклад, “діти” в результаті збільшення витрат на охорону здоров’я та освіту, “споживачі” в результаті покращання випуску та реалізації сільськогосподарської продукції. |
| Треті особи (мінус) – це заінтересовані особи, яких публічна політика торкається опосередковано і які від цього є обділеними у своїх можливостях. | Не визначено |
| Партнери – це дійові особи, які зацікавлені у вирішенні публічної проблеми і яких ця проблема прямо не торкається. | Партнери по проекту (Project Partners) – ті, хто виконують проект в країні (вони також є учасниками і можуть бути цільовою групою). |

Також наведемо десять ресурсів, які публічні та приватні дійові особи зможуть відшукати та мобілізувати (або ні) під час створення і впровадження публічної політики. Зокрема до ресурсів публічної політики слід віднести такі ресурси як:

* + сила (силовий примус);
  + право (правовий ресурс);
  + штат (людський ресурс);
  + кошти (монетарний ресурс);
  + інформування (когнітивний ресурс);
  + організація (інтерактивний ресурс);
  + консенсус (ресурс довіри);
  + час (часовий ресурс);
  + інфраструктура (майновий ресурс);
  + політична підтримка («ресурс більшості») [1, 56].

**4.2 Сутність управління публічними проектами**

Під публічним управлінням розуміється пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей публічного органу управління. До публічних органів управління належать органи державної влади, зокрема органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також інші суб’єкти у разі делегування їм публічних повноважень. У цілому, публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо [2, 605].

Під проектом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов’язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв’язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний або актуалізовані іншим органом публічного управління та формалізовані (описані) у відповідних нормативно-правових документах – урядовій, регіональній чи іншого рівня програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань тощо. Це має засадниче значення для розробки проектів, оскільки головною підставою для розробки проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована та легко перевірятися через засоби електронного зв`язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами [3, 12].

Не зайвим буде підкреслити, що управління проектами у публічній сфері – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв’язання публічної проблеми. При цьому, в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів.

Цей процес інституалізації включає :

* + формування структури проекту ;
  + розробку стратегії;
  + формалізацію процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування;
  + визначення компетенцій та формування вмінь.

Основними характеристиками публічних проектів є:

* + наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект;
  + наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціаріїв (споживачів);
  + системність та цілеспрямування;
  + взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту;
  + обмеженість ресурсів;
  + формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту;
  + виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
  + виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проекту та управління ним;
  + наявність зворотного зв`язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту;
  + розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом;
  + фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію.

Також, про що завжди слід пам’ятати, що публічне управління це ефективне витрачання грошей платників податку, надання якісних послуг населенню тощо [4, 160].

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів:

* + програмні;
  + дослідницькі;
  + проекти технічної допомоги.

Окрім цього, виділяють проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою проектодавця [3, 13]. Є проекти, що забезпечують швидкі результати (обмежені ресурси; прості; використовують ресурси, що наявні на місцевому рівні; забезпечують життєздатні результати за декілька місяців; формують довіру і впевненість) та каталітичні проекти (потребують набагато більше ресурсів; складні; не всі ресурси наявні на місцевому рівні; тривають більше року; мають ефект важелю – мультиплікацію; підходять для фондів розвитку). Крім того публічні проекти є стандартні та інноваційні; галузеві та міжгалузеві; місцеві, регіональні, міжрегіональні тощо.

Серед зазначених типів проектів слід виділити проекти розвитку, які спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об`єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров`я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі.

Звернемо увагу, що проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії, повинні узгоджуватися і бути частиною:

* + Національної політики розвитку;
  + політики розвитку ЄК і стратегічних документів для конкретної країни;
  + урядових галузевих програм;
  + пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

Крім того, при наданні підтримки державному сектору, цілі проекту повинні сприяти виконанню національної й секторальної політики. Коли проекти виконуються неурядовими організаціями, необхідно розрізняти діяльність, яка повністю виходить за межі державного сектору, і види робіт, які виконуються від імені уряду. В останньому випадку неурядові організації зазвичай надають послуги державного характеру і виступають організаціями на зразок «підрядників» уряду з надання подібних послуг. Навіть якщо офіційно повноваження не були передані, важливо, щоб ці функції збігалися з державною політикою з метою забезпечення їх актуальності та життєздатності. Повністю приватна діяльність оцінюється на основі політики розвитку ЄК, яка передбачає систему оцінки актуальності проекту або програми (згідно зі Стратегічним документом для країни), а також на базі потреб бенефіціарів.

Для управління бізнесовими проектами, розрізняють процеси управління проектами та процеси, які орієнтовані на створення продукту проекту. При цьому, процеси управління проектами та процеси створення продукту накладаються і взаємодіють по всьому проекту, їх упорядковують за п`ятьма групами:

* + процеси ініціалізації проекту;
  + процеси планування;
  + процеси виконання;
  + процеси контролю;
  + процеси закриття.

У публічній сфері для управління проектами використовують методологію управління проектним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році. Згідно з цією методологією процеси управління проектом утворюють проектний цикл, який складається з шести етапів:

* + програмування;
  + ідентифікація;
  + формулювання;
  + фінансування;
  + впровадження;
  + оцінювання та аудит.

Відповідність процесів управління проектами у публічній сфері і бізнесовими проектами наведено у таблиці 1.2.

Відмінність управління проектним циклом від управління бізнесовими проектами полягає у специфіці публічного і бізнесового секторів, а також у способах визначення та ідентифікації проблеми та ідеї проекту [3, 15].

Таблиця 4.3

Відповідність процесів управління проектним циклом процесам управління проектами

|  |  |
| --- | --- |
| Процеси управління проектним циклом (публічна сфера) | Процеси управління проектами (бізнесова сфера) |
| Програмування |  |
| Ідентифікація | Ініціація |
| Формулювання | Планування |
| Фінансування |
| Впровадження | Виконання |
| Закриття |
| Оцінка та аудит | Контроль |

**4.3 Підходи до управління проектним циклом**

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проекту, тобто наперед визначених у проектах результатів, при їх розробці та реалізації використовують методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів [3, 15]. При цьому для забезпечення якості керуються принципами доречності (актуальності), здійсненності та сталості проекту, а також поетапного інформування й логічного прийняття рішень, орієнтуючись на довготривалу користь для кінцевих споживачів.

Принцип доречності (актуальності) полягає у:

* проведенні детального аналізу проблем;
* оцінці уроків попереднього досвіду щодо розв’язання проблем;
* визначенні цілей проекту з позицій корисності для кінцевих споживачів;
* відповідності стратегії проекту реальним потребам кінцевих споживачів;
* узгодженні стратегічних цілей проекту з вимогами організації-донора (ЄК), національної та секторальної політики;
* залученні кінцевих споживачів до планування на ранніх стадіях цього процесу.

Принцип здійсненності передбачає:

* планування таких цілей проекту, які реально можливо досягнути в умовах, що склалися на момент виконання проекту;
* врахування спроможності організацій-виконавців виконати проект;
* розробку логічних цілей і результатів, які піддаються вимірюванню;
* врахування ризиків і припущень при розробці проекту.

Проект сталий, якщо кінцеві споживачі продовжують отримувати вигоду від проекту після його завершення. На сталість результатів проекту впливають такі чинники:

* політична підтримка;
* захист довкілля;
* гендерні та соціально-культурні питання;
* організаційні та керівні можливості;
* відповідна технологія;
* фінансово-економічна життєздатність [3, 25].

Окремо зазначимо, що визначення сталості результатів проекту здійснюється такими характеристиками:

а) фінансова сталість – визначальними є економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону)? 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? Визначити 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? Визначити 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 [5, 53].

Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об`єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв`язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом. Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати упродовж усіх шести етапів проектного циклу; визначати форму і зміст документів, котрі продукуються на кожному етапі циклу для прийняття необхідних рішень; використовувати єдиний базовий формат документів (техніко-економічне обґрунтування; план діяльності; план ресурсів; фінансові пропозиції, у тому числі бюджет проекту; річний звіт; звіт з оцінки). Інтеграція у проекті має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту. Іншими словами, інтеграція у проекті має забезпечити узгодженість процесів створення продукту та процесів управління проектом.

Що стосується узгодженості цілей та логічної структури проекту, то слід зазначити що за вимогами ЄС програми чи проекти можуть отримати фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які у них вирішуються, зафіксовані у міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах із стратегічного планування. Тобто, проблема, мета і цілі проекту, що плануються реалізовуватися на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління. Для перевірки виконання цієї умови у проекті необхідно вказувати джерело (нормативний документ – міжнародна угода, концепція, стратегія, указ, закон тощо), в якому визначені відповідні стратегічні пріоритети.

Узгодження плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів передбачає, що планування робіт буде здійснюватися у розрізі очікуваних результатів. На основі цих робіт буде визначатися потреба в ресурсах і коштах (видатках) для їх виконання, що забезпечить базу для формування бюджету проекту.

Узгодження плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту полягає у структуризації робіт проекту, тобто визначенні щодо окремих блоків робіт, виконання яких призводить до вимірюваного проміжного результату, та закріплення за кожним блоком робіт відповідальних виконавців від організації, що виконує проект. Це вимагає також упорядкування поточної діяльності організації-виконавця проекту з метою усунення або пом’якшення конкурентних цілей та завдань. За вимогами інтегрованого підходу необхідно здійснювати дії, спрямовані на підтримання постійної зацікавленості в проекті з боку його учасників, забезпечення «вплетення» проекту в поточні дії його виконавців, а також у їх стратегічні плани.

Узгодження плану робіт і моніторингу забезпечує взаємозв’язок функції планування й моніторингу. На етапі планування для мети, цілей, результатів та робіт (дій), які визначаються у масштабі часу, розробляються індикатори, які можна об`єктивно перевірити (для цього вказуються джерела перевірки). Ці індикатори використовуються для моніторингу виконання проекту. Планування стає частиною моніторингу [3, 27]. Звичайно індикатори мають структуру, що наведена у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Приклад рівнів індикаторів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Рівень цілі / мети** | **Індикатор** |
| 1 | Стратегічні цілі | Індикатори впливу – показують тип та рівень змін (визначених у стратегічних цілях), яку будуть опосередковано досягнуті. |
| 2 | Завдання | Індикатори наслідків – показують тип та рівень змін (визначених у цілях-компонентах стратегічної мети), які будуть досягнуті у цільових групах як прямі результати певної діяльності. |
| 3 | Завдання на рівні програм (проектів, заходів) | Індикатори результатів – використовуються для визначення прямих і конкретних наслідків проведеної діяльності. |

У плані робіт (календарному плані) всі роботи мають закріплені відповідні ресурси і кошти та конкретну дату початку і завершення роботи. Це дозволяє здійснювати моніторинг проекту у будь-який момент часу шляхом порівняння фактичних термінів виконання робіт, використаних відповідних ресурсів і видатків та інших індикаторів із запланованими. Крім того, у плані робіт розставляються контрольні пункти – віхи, що дозволяють вимірювати досягнення цілей проекту упродовж його виконання. Віхи також вказують моменти(час), коли можуть прийматися рішення щодо упорядкування проекту, тобто – визначення відхилень та їх корегування. Ефективність моніторингу залежить від якості планування, на яке впливають вимоги до проведення моніторингу та підготовки звітів.

Далі розглянемо логіко-структурний підхід, що використовується як планування та управління проектами в ООН, Європейській Комісії, Світовому банку, Європейському банку реконструкції і розвитку та інших міжнародних установах, що надають технічну допомогу. ЄК, зокрема, почала вимагати використовувати логіко-структурний підхід як складову управління проектним циклом у 1993 році. За формою, логіко-структурний підхід – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проектів. Крім того, це набір взаємопов’язаних концепцій, які використовуються як частина ітеративного процесу для сприяння структурованому й систематичному аналізу проекту або програми. До того ж логіко-структурний підхід слід розглядати як «допомогу в процесі розмірковування». Бо він дозволяє аналізувати та структуровано подавати інформацію, що, в свою чергу, допомагає формулювати важливі запитання й визначати слабкі місця. Також, логіко-структурний підхід допомагає приймати обґрунтовані рішення завдяки кращому розумінню логічної структури проекту, запланованих цілей і засобів для їх досягнення».

За структурою, логіко-структурний підхід складається з двох фаз – аналізу та планування. Фаза аналізу складається з чотирьох етапів: аналізу учасників, аналізу проблеми, аналізу цілей та аналізу стратегії. На етапі аналізу учасників – визначаються дійові особи (зацікавлені особи) публічної політики та їхні головні проблеми; здійснюється оцінка їхнього потенціалу. (Аналіз учасників тісно пов`язаний з аналізом проблем). На етапі аналізу проблеми визначають структуру та предмет аналізу; перешкоди і можливості щодо розв’язання проблем; встановлюють головні проблеми, з якими зустрічаються цільові групи (зацікавлені особи), виявляють причинно-наслідкові зв`язки і розробляють «дерево проблем». (Природу проблеми можна достеменно оцінити лише визначивши потреби цільової групи. Аналіз учасників і аналіз проблеми необхідно проводити спільно). Етап аналізу цілей передбачає перетворення проблем зацікавлених осіб у цілі проекту і встановлення зв`язку типу «засоби – ціль» та побудову діаграми «дерево цілей». (Аналіз потенційних цілей проекту має базуватися виключно на чітко визначених пріоритетних проблемах). Етап аналізу стратегії стосується опрацювання різних стратегій для досягнення цілей проекту; визначення загальних цілей публічної політики та цілей проекту.

Фаза планування складається з трьох етапів: логічної структуризації проекту; планування діяльності; планування ресурсів. На етапі логічної структуризації проекту, реалізація проекту у публічній сфері передбачає його структуризацію на всіх рівнях ієрархії за такою послідовністю: проблема, мета, цілі, завдання, результати, дії (види діяльності); перевірка внутрішньої логіки проекту, формулювання його цілей та результатів у вимірюваних величинах, попередня оцінка ресурсів. При плануванні діяльності визначають дії, які необхідно виконати у рамках обраної стратегії для досягнення цілей проекту. У плані діяльності (календарному плані або графіку робіт) ці дії упорядковують за послідовністю виконання та визначають їх тривалість; для моніторингу виконання проекту у плані діяльності розставляють віхи (контрольні пункти); розподіляють відповідальність персоналу за виконання робіт і завдань. На етапі планування ресурсів, спираючись на план діяльності, розробляються план видатків і бюджет. Для цього список дій та завдань переносять у форму плану видатків, і для кожної дії визначають необхідні ресурси та оцінюють їх вартість. Основним результатом логіко-структурного підходу є логіко-структурна матриця, її ще називають логічною структурною схемою [3, 29].

* 1. **Параметри проектів регіонального розвитку**

Виходячи із того, що проект регіонального розвитку – комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів, [6] ми однозначно бачимо, що досить важливим є аспект партнерського підходу задля сильнішої співпричетності до планувальних рішень. Тому навіть сам процес планування регіонального розвитку сприяє налагодженню тісніших відносин між регіональними суб’єктами, хоча й різною мірою. Також, процес планування регіонального розвитку – це арена, де зацікавлені сторони обмінюються інформацією, розширяють перспективи регіонального розвитку як «сектора» і спільно визначають проблеми та можливості розвитку, а також цілі, що мають бути досягнуті з часом та у рамках наявних ресурсів. Найважливішими ефектами концепції партнерства є наступні:

* доведення територіальних аспектів розвитку до відома широкого кола зацікавлених сторін регіонального розвитку;
* широка співпричетність до результатів (планувальних рішень, портфелю пріоритетних проектів тощо);
* партнерська група прихильна до процесу консультацій щодо рішень, які були запропоновані у групі, а також до їхньої реалізації;
* концепція партнерства сприяє створенню агенцій регіонального розвитку й управлінню ними, а також формуванню координаційних платформ на регіональному рівні.

Підхід до процесу планування, що базується на широкій участі – один із найважливіших принципів ЄС. Тому, однозначно, у територіальному узгодженні ми вбачаємо новий підхід до планування. Проте традиційний для України галузевий підхід до планування на місцевому рівні теж повинен стати ширшою концепцією і трактуватися як новий підхід до визначення найбільш важливих секторів у просторі, підтримуваному сприятливими факторами (такими як знання, механізми ринку праці, територіальне співробітництво, соціальна інтеграція та якість навколишнього середовища). Цей підхід надає нового значення планувальним рішенням порівняно з підходом, базованим суто на окремих секторах. Вони є елементами мозаїки взаємозв’язаних і більш доречних чинників для подолання проблем і забезпечення зростання.

Крім того, в межах подолання існуючої неузгодженості у системі планування, слід визнати що відсутність узгодженого та добре керованого планування на національному рівні призвела до того, що наразі є тільки одна можлива мета регіональних стратегій – розвиток регіону, без уваги до всіх заходів у регіонах, які входять у сферу обов’язків міністерств та інших виконавчих установ на національному рівні. Численні державні програми та, відповідно, регіональні програми, угоди між державою та регіоном, надмірно оптимістичні регіональні стратегії та державні проекти викликають проблему «відкритого вікна» для повсякденного управління та прийняття рішень щодо пріоритетного фінансування. Також, сьогодні потрібна комплексна система планування, яка включатиме, зокрема, планування наявних ресурсів для реалізації у середньо- та довгострокових часових рамках. Тому у галузі регіонального розвитку в Україні та у рамках загальної концепції політики територіального узгодження потрібні наступні кроки:

* визначення національних інтересів щодо регіонів і порівняння їх із регіональними інтересами з метою забезпечення ефективності державних інвестицій у регіонах;
* державні та регіональні цільові програми повинні мати чітку місію, яка не співпадає з цілями програм або планів реалізації стратегій на національному та регіональному рівнях;
* моніторинг реалізації державних і регіональних програм, оцінювання впливу та порівняння їхніх ефектів для стратегічно спланованих цілей та показників;
* чітке визначення місії, мети та порядку укладення угод між державою та регіонами;
* усі програми (від планів реалізації стратегій до цільових державних і регіональних програм) та угоди між державою та регіонами повинні визначатися з урахуванням реально наявних/виділених фінансових ресурсів;
* секторні стратегії та програми необхідно координувати згідно з територіальним плануванням і потребами адміністративно-територіальних одиниць (регіонів, районів, міст тощо).

Також, ми однозначно бачимо, що діяльність донорів у регіонах дає місцевим/регіональним зацікавленим суб’єктам певні можливості щодо процесу планування й методологічних підходів до визначення стратегічних рішень, проте у той же час проекти різних донорів запровадили різні механізми та підходи до регіонального розвитку. Останнє трохи ускладнює виконання аналітичної та моніторингової роботи, а також інтеграцію проектів у регіонах і підготовку платформ для фінансування (планування фінансових ресурсів).

Відсутність координації дій донорів в Україні призводить до низької ефективності допомоги, дублювання заходів, перекриття проектів і нерівномірного географічного розподілу присутності донорів. Також підкреслимо, що належна координація дій донорів особливо важлива для регіонального/місцевого розвитку. Бо допомога з боку донорів дуже часто орієнтована на конкретні сектори (наприклад, соціальну інфраструктуру, підтримку підприємництва, енергоефективність, охорону навколишнього середовища, зайнятість, розвиток людських ресурсів), а регіональний розвиток, з іншого боку, є узгодженою комбінацію секторів. Тому територіальний (просторовий) аспект розвитку вимагає потрійної координації донорської допомоги: щодо комбінації секторів, потреб населених пунктів та доповняльного підходу до інших ресурсів (національних і місцевих бюджетів, приватних інвестицій) [7, 27].

Також слід зазначити, що оскільки НГО є продуктом присутності донорів у регіонах, то реалізація на регіональному та місцевому рівнях має фрагментарний характер, а спроможність розбудовується згідно з потребами донорів, через що в реалізації проектів одного типу застосовуються різні методики та підходи. Спеціалізація НГО дуже обмежена; кожна НГО намагається задовольнити вимоги донора й робити те, що скаже донор. Це знижує ефективність НГО (надто багато персоналу різних спеціальностей, брак оперативної реакції на потреби у знаннях і навичках, відсутність концепції спільної роботи на консультаційному ринку, скоріше суперництво, ніж співробітництво). Крім того, не має інституції, яка б організувала реалізацію в регіонах, побудувала схеми співробітництва та інтеграції між населеними пунктами з метою визначення і задоволення їхніх спільних інтересів, а також накопичувала б досвід і спроможності для впровадження регіональних проектів [7, 29].

Крім того не можна не згадати про деякі вади політики регіонального розвитку в Україні. Зокрема:

1. Урядом України безперервно пропонуються часткові рішення для того чи іншого елементу політики, без узгодження з іншими елементами, тобто має місце несистемний підхід до політики регіонального розвитку. Пропозиції зосереджені переважно на короткочасних рішеннях, тобто сталого підходу немає.
2. Результати часткових спроб розв’язати деякі проблеми регіонального розвитку (через, наприклад, Закон «Про стимулювання розвитку регіонів») не беруться до уваги, а позичання інструментів регіонального розвитку з практики інших країн здійснюється без адаптації цих інструментів до українських реалій.
3. Рішення (правові документи) пропонуються без широкого консультаційного процесу (на місцевому й національному рівнях, з залученням різних суб’єктів).

Тому, однозначно, подальшу роботу з розбудови спроможності потрібно зосередити не тільки на функціональних або оперативних питаннях (законах, нормативних актах, механізмі реалізації), а й також на політичних і розвиткових аспектах регіонального розвитку. Наразі зацікавлені сторони регіонального рівня мало переймаються цим питанням, а громадянське суспільство, яке виявляє істотний інтерес до цієї сфери, залучається не завжди [7, 30].

Але слід не забувати, що будь-яка нова політика з такого складного питання, як регіональний розвиток, вимагає широкої попередньої громадсько-політичної дискусії, якщо ставиться мета залучення й забезпечення належної підтримки. В ідеалі ця дискусія має ґрунтуватися на інформаційно-просвітницьких заходах і розвитку відповідних знань серед зацікавлених сторін. Знання і розуміння підтримують належне ставлення, зменшують опір, сприяють прийняттю та посилюють мотивацію. Тобто: політика ґрунтується на обізнаності, розумінні та знаннях, а також на політичній волі. Тому дуже важливо, щоб процес регіонального розвитку продовжувався й забезпечив розуміння потреб різних суб’єктів на різних рівнях – політичному, правовому, адміністративному, фінансовому й технічному. Будь-яка подальша підтримка регіонального розвитку у майбутньому повинна враховувати всі спроби зменшити розмитість ідеї регіонального розвитку та поглибити розуміння того, що для регіонального розвитку потрібна належна система управління і реалізації [7, 32].

У будь-якому разі, на цей час однозначно чітко вбачається, що загальну картину концепції, циклу та інструментів регіонального розвитку краще розуміють регіональні та місцеві зацікавлені сторони, ніж політики національного рівня. Тим не менш, у цілому ця тенденція є позитивною, тож процес повинен продовжуватися, поки не з’явиться українська модель регіонального розвитку. Цьому процесу суттєво сприяли б глибокі політичні дебати в Уряді, в яких брала б участь ширша політична та громадська спільнота.

По мірі того, як набиратиме обертів супутній процес національного розвитку, неминуче стає зрозумілим, що регіональний розвиток є невід’ємною умовою інших моделей й форм розвитку, переважно національного/галузевого типу. І цей процес вимагає також планування чітких відносин між продуктивними та непродуктивними секторами, доповнених сприятливими національними політичними політиками (фінансово-бюджетною та кредитно-грошовою, інструментами макроекономічної стабільності, територіальним плануванням тощо). Це, у свою чергу, має знайти своє місце у національному плані розвитку, який має включати регіональний розвиток як сектор територіального узгодження, котрий охоплює продуктивні й непродуктивні сектори, що вписується у типологію регіонів.

Крім того, у політиці регіонального розвитку слід у той чи інший спосіб віддати пріоритет проектам, які максимально безпосередньо підтримуватимуть економічне зростання шляхом задоволення невідкладних потреб підприємств і підприємців та забезпечать покращення умов для економічного зростання (за допомогою сприятливої політики та ефективної нормативної бази). Також вкрай необхідно, щоб Україна виявила власні причини для регіонального розвитку, власні механізми, побудовані за найкращою європейською та світовою практикою, але ця практика має бути належним чином адаптована до потреб і умов України [7, 31].

**4.5. Стратегії виходу як забезпечення сталості проекту**

Проекти розвитку рідко використовують стратегію виходу або поетапне завершення проекту як інструмент передачі результатів, напрацювань або просто документів відповідним бенефіціарам. Ще менше проекти тяжіють до визначення процедур і методів ефективного використання чи збереження досягнутих результатів. Планування стратегії виходу розуміють переважно як закриття проекту без передачі його іншій організації, яка б продовжувала його впровадження. Це означає, що всі здобутки проекту допомоги закінчуються тим впливом, який був забезпечений проектом на час його завершення, залишаючи державні та місцеві органи або неурядові організації (з їх обмеженими фінансовими ресурсами) перед необхідністю задовольняти потреби щодо розробки та реалізації політики та заповнювати прогалину, створену через припинення надання послуг. Тобто, проектний цикл проекту є основою для заохочення розвитку, але не передбачає стратегію виходу, яка б забезпечувала сталість розвитку.

Чи є необхідність у стратегії виходу? І так, і ні. Щодо «ні» наведемо цитату: «Якщо ви дозволяєте їм (партнерам проекту) ставати власниками з першого дня, якщо методики системні та чіткі, якщо цілі зрозумілі та досяжні, якщо відносини між партнерами проекту ясні, якщо зобов’язання рішучі, то ви вже сформували стратегію виходу». «Так» означає, що Проект не має чіткого та міцного середовища співпричетності, тому потрібна передача результатів Проекту різним бенефіціарам для забезпечення сталості та впливу.

Тому, при розробці стратегії виходу, необхідно враховувати такі три чинники:

а) Проект є останнім у програмі, і подальші заходи не є здійсненними (згортання Проекту);

б) потрібні негайні подальші заходи (безпосередній поступовий перехід);

в) подальші дії відкладаються – часовий розрив спричиняє непряму передачу (непрямий перехід ряду бенефіціарів на подальші дії).

Оскільки для Проекту застосовним є останній чинник (в), ми бачимо два взаємозв’язані механізми ефективного переходу: 1) фінансовий донор ініціює певну діяльність для заповнення часового проміжку, щоб полегшити збереження політичних результатів Проекту (концепції та системи регіонального розвитку, правової бази та інституційних спроможностей), а також сприяє їхньому впровадженню подальшим проектом або заходом; 2) проаналізувати та пояснити продукти й результати Проекту та рекомендувати бенефіціарам механізми використання або збереження результатів, розширення обов’язків зацікавлених сторін для подальшої роботи на наявній основі (щоб не починати з нуля новий проект) [7, 13].

План виходу/забезпечення сталості описує, що має статися з результатами проекту після його закінчення, та пояснює, сталість яких результатів слід забезпечити надалі й як саме. Таким чином, мета цієї стратегії виходу полягає у наступному:

1. зберегти вигоди після завершення проекту;

2. сприяти розширенню можливостей зацікавлених сторін, розбудовувати інституційну та індивідуальну спроможність, підтримувати місцеву співпричетність шляхом аналізу проведеної роботи, призначення результатів і продуктів та механізмів їх збереження та використання;

3. забезпечити сталість, розширення або вдосконалення впливу Проекту.

Задача стратегії виходу полягає не тільки у тому, щоб зберегти досягнуті вигоди, а й також у тому, щоб сприяти подальшому прогресу у напрямку досягненні цілей проекту [7, 14]. Стратегія виходу добре вписується у три етапи:

Етап 1: Вивчення результатів проекту. Де відправною точкою повинен бути аналіз і опис кожного результату діяльності Проекту, їх мета, бенефіціари чи вигодонабувачі. На цьому етапі також розглядатимуться середньострокові результати, досягнуті завдяки проекту, а також вивчається, які нові, інноваційні та покращені знання й навички установ, організацій та громад можуть бути корисними для тиражування або накопичення досвіду.

Етап 2: Дії щодо прийняття результатів. Враховуючи, що результати діяльності Проекту включають розроблені законодавчі акти, інструменти, моделі, керівні принципи, методики, ситуаційні дослідження, посібники та рекомендації, що можуть бути прийняті бенефіціарами, слід підкреслити, що розповсюдження буде важливим для інформування бенефіціарів про проектну роботу. Однак слід ураховувати два моменти: як забезпечити доступність результатів і як забезпечити їхнє прийняття.

Етап 3: Дії щодо виходу. Цей етап стосується наступних аспектів: який результат можна зберегти, якому результату необхідно приділити подальшу увагу, хто може просувати результати у практику. В описі робиться акцент на те, як актуалізовувати та поширювати результати з метою забезпечення їх сталості і переходу до подальших кроків [7, 34].

Ця стратегія виходу створює систему, за допомогою якої досягнуті вигоди поширюються не тільки на початкових бенефіціарів, а можуть використовуватися в якості пілотних, для будь-яких інших варіантів тиражування або як набутий досвід [7, 14]. Також, стратегію виходу можна розглядати просто як сукупність інформації, за допомогою якої можна продемонструвати, що бажані результати досягнуті, поставлена задача виконана, а відповідні заходи можна припинити [7, 19]. У будь-якому разі, стратегії виходу однозначно забезпечують або безпосередню сталість проекту, або ж створюють для цього передумови.

Висновки

Підсумовуючи слід зазначити, що реалізація проектів у публічній сфері суттєво впливає на поліпшення життєдіяльності територіальних громад, активізацію участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування тощо через запровадження нових механізмів розв’язання проблем територій на базі ринкових відносин та публічних принципів.

Основу проектного підходу в управлінні становить погляд на проект як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи, пов’язану з витратою часу й ресурсів. При цьому, інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів зацікавлених осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів розв’язання проблеми та вибір найкращого рішення, впровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків. Тобто, управління проектами у публічній сфері – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв’язання публічної проблеми.

Задля сильнішої співпричетності до планувальних рішень, досить важливим є аспект партнерського підходу, бо навіть сам процес планування регіонального розвитку сприяє налагодженню тісніших відносин між регіональними суб’єктами. Територіальне узгодження, що базується на широкій участі, є новим підходом до регіонального планування. Останнє особливо доречне у новій політиці регіонального розвитку, і воно вимагає широкої попередньої громадсько-політичної дискусії, що забезпечує широке залучення й належну підтримку громадської спільноти.

Загальну картину концепції, циклу та інструментів регіонального розвитку краще розуміють регіональні та місцеві зацікавлені сторони, ніж політики національного рівня. Тим не менш, у цілому ця тенденція є позитивною, тож процес повинен продовжуватися, поки не з’явиться українська модель регіонального розвитку. Крім того, у політиці регіонального розвитку слід у той чи інший спосіб віддавати пріоритет проектам, які максимально безпосередньо підтримуватимуть економічне зростання шляхом задоволення невідкладних потреб бізнесу та забезпечать покращення умов для економічного зростання. Також вкрай необхідно, щоб Україна виявила власні причини для регіонального розвитку, власні механізми, що сприятимуть сталій самоорганізації наших територій.

**РОЗДІЛ 6 СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ СТРУКТУР І ОРГАНІЗАЦІЙ**

(Алейникова Е. В., д.держ.упр., доцент)

6.1 Стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління.

* 1. Стратегія управління регіональною проектно-орієнтованою структурою

6.3 Стратегічні завдання офісу управління проектами проектно-орієнтованих організацій

6. 4 Стратегія використання інтелектуального потенціалу управлінської та інноваційної діяльності проектно-орієнтованих організацій

6.6 Підвищення ефективності стратегії управління інноваційного соціально і політично активного підприємництва

Висновки

**6.1 Стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління**

Незважаючи на багато проблем, криза – це шанс для розвитку виробництва, інноваційних технологій, можливість зміцнити позиції за рахунок злиття-поглинання і використання активів, що різко подешевшали, і робочої сили. Здолати глобальну фінансову кризу можна використовуючи сучасні інноваційні методи управління. Один з таких методів – управління проектами, який добре себе зарекомендував в багатьох областях діяльності і галузях різних країн.

Взаємозв’язок технологічних і економічних інновацій з інноваціями в суспільно-інституціональній сфері нині визнається і теоретиками інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Виявлені Н. Кондратьевым, услід за І. Шумпетером, довгі хвилі економічного розвитку обгрунтовано зв’язуються з немонотонним освоєнням інновацій в соціально-економічних системах. Довгі економічні хвилі супроводжуються зміною технологічних устроїв суспільства, оскільки інвестиції в технології одного устрою до певного часу стримують проникнення в соціально-економічну систему нових технологій. При цьому важливу роль грає соціально-політична інституціональна структура, яка підтримує існуючий устрій в особі домінуючих політичних еліт, систем соціальної взаємодії, стратифікації суспільства тощо. Але якнайповніше зв’язок між соціально-політичними інститутами і інноваційним розвитком виявлений в роботах К. Перес, яка звернула увагу не на періоди зрушень, як правило, що супроводжуються кризами, а на періоди відносно стабільного і монотонного економічного розвитку. К. Перес, а потім К. Фріман та інші вчені дійшли висновку, що корені економічних криз і нерівномірність інноваційного розвитку криються саме у відносно благополучних періодах. У ці періоди соціально-політичні інститути, що склалися, «завмирають» у формах, які адекватні початковим стадіям довгого економічного циклу, а надалі припиняють свій розвиток і стримують проникнення інновацій в суспільство. Отже, ефективність інноваційного розвитку визначається ефективністю інституціональних форм, у рамках яких здійснюється управління як безпосередньо господарськими процесами, так і соціальними і політичними процесами, що активно впливають на економіку.

Необхідність трансформації української економіки з ресурсно орієнтованої в інноваційну усвідомлюється сьогодні не тільки на найвищому рівні управління народним господарством. Це проявляється не лише у вигляді політичних декларацій і бурхливих дискусій, але вже у визначених, не завжди послідовних і часто не обгрунтованих рішеннях. Так держава витрачає величезні кошти на розвиток високих технологій і створення великих інноваційних кластерів. Але при усій необхідності подібного роду рішень, слід сказати, що їх ефективність була б значно більше, якби ці рішення були засновані на наукових дослідженнях закономірності і інституціональних форм управління інноваційною діяльністю. До теперішнього часу теорія і краща практика стратегічного управління інноваціями накопила досить аргументів на користь того, що технологічна і виробнича складова в інноваційному розвитку є далеко не найголовнішою. Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки.

Взаємозв’язок технологічних і економічних інновацій з інноваціями в суспільно-інституціональній сфері нині визнається і теоретиками інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Виявлені Н. Кондратьевым, услід за І. Шумпетером, довгі хвилі економічного розвитку обгрунтовано зв’язуються з немонотонним освоєнням інновацій в соціально-економічних системах. Довгі економічні хвилі супроводжуються зміною технологічних устроїв суспільства, оскільки інвестиції в технології одного устрою до певного часу стримують проникнення в соціально-економічну систему нових технологій. При цьому важливу роль грає соціально-політична інституціональна структура, яка підтримує існуючий устрій в особі домінуючих політичних еліт, систем соціальної взаємодії, стратифікації суспільства тощо. Але якнайповніше зв’язок між соціально-політичними інститутами і інноваційним розвитком виявлений в роботах К. Перес, яка звернула увагу не на періоди зрушень, як правило, що супроводжуються кризами, а на періоди відносно стабільного і монотонного економічного розвитку. К. Перес, а потім К. Фріман та інші вчені дійшли висновку, що корені економічних криз і нерівномірність інноваційного розвитку криються саме у відносно благополучних періодах. У ці періоди соціально-політичні інститути, що склалися, «завмирають» у формах, які адекватні початковим стадіям довгого економічного циклу, а надалі припиняють свій розвиток і стримують проникнення інновацій в суспільство. Отже, ефективність інноваційного розвитку визначається ефективністю інституціональних форм, у рамках яких здійснюється управління як безпосередньо господарськими процесами, так і соціальними і політичними процесами, що активно впливають на економіку.

Незважаючи на багато проблем, криза – це шанс для розвитку виробництва, інноваційних технологій, можливість зміцнити позиції за рахунок злиття-поглинання і використання активів, що різко подешевшали, і робочої сили. Здолати глобальну фінансову кризу можна використовуючи сучасні інноваційні методи управління. Один з таких методів – управління проектами, який добре себе зарекомендував в багатьох областях діяльності і галузях різних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Значний вклад знань з питання управління проектами міститься в дослідженнях міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку), спеціалізованих професійних організацій, що об’єднують фахівців з даного питання (Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо). Найбільшу зацікавленість представляють праці С. Бушуєва, Д. Герда, С. Дзюби, І. Мазура, П. Мартіна, О. Медведєвої, Н. Ольдерогге, О. Россошанської, Г. Тарасюк, К. Тейт, А. Товби, Г. Цинеса, В. Шапіри та ін. У більшості праць з управління проектами це питання вивчається та досліджується в аспекті управління бізнес-проектами у сфері бізнесу, вирішення певних бізнес-завдань. Використання проектного підходу в органах державного управління та місцевого самоврядування було запропоновано рядом авторів, серед яких варто відзначити праці Т. Безверхнюк, Н. Бушуєвої, В. Морозова, В. Полишашви, В. Рача, А. Рибака, Ю. Теслі, О. Федорчак, Ю. Шарова та ін.

Проте, для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого треба виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проектно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Мета дослідження полягає в розгляді теорії і практики використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління.

Виклад основного матеріалу. Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов’язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв’язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах [1, с.48].

Серед існуючих концепцій слід відзначити методику побудови регіональної інноваційної стратегії, яка розглядається у рекомендаціях Європейської Комісії і включає три етапи: будування консенсусу, аналіз регіону, окреслення стратегії і системи моніторингу. Зокрема, перший етап передбачає проведення агітаційно-інформаційних заходів, адресованих усім суспільним групам регіону, та створення консорціуму виконавців, до складу якого входять дослідницька установа, промислове підприємство, регіональна адміністрація, залучаються експерти, а також створюється бюро проекту. Змістом наступного етапу є аналіз дослідницького, виробничого та управлінського потенціалу регіону, виявлення сильних і слабких сторін. Останній етап присвячений власне формулюванню стратегії інноваційного розвитку та плануванню заходів з її впровадження.

Очевидно, розроблена стратегія має відігравати роль рамкового документа при плануванні інноваційних проектів. Разом з тим, завдання регіонального розвитку не зводяться лише до втілення інновацій. Не менш важливе значення мають проекти, спрямовані на створення та модернізацію інфраструктури, які також потребують координування зусиль зацікавлених сторін і значних ресурсів. Відповідно, утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого об’єднання дозволить значно підвищити ефективність такої діяльності. При цьому ключовим фактором є вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму. Для кращого усвідомлення предмета досягнення згоди доцільно деталізувати стратегію регіонального розвитку, виокремивши оцінку поточного стану, визначення цілей розвитку та конкретні заходи з реалізації стратегії. Надалі кожний з потенційних учасників консорціуму має сформувати своє ставлення до відповідних параметрів регіонального розвитку. Визначення такого ставлення залежить від обсягів отримуваної інформації, інтенсивності контактів учасників між собою та власної стратегії кожного з них [2, с.170].

Стратегія будь-якої організації може бути представлена у вигляді стратегічної карти, що відображає чотири основні складові діяльності: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і самовдосконалення, а також їхню взаємодію у графічній формі. При цьому чітко відслідковуються причинно-наслідкові зв’язки: бажані фінансові результати забезпечуються за рахунок якнай-повнішого задоволення потреб клієнтів, виробництво товарів і надання відповідних послуг здійснюється завдяки раціональній організації внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, стає можливим внаслідок постійного самовдосконалення і навчання персоналу. Крім того, процеси кожного з рівнів мають свої кількісні оцінки, що узагальнюються у вигляді збалансованої системи показників.

Взаємодія учасників консорціуму, покликаного реалізовувати стратегію регіонального розвитку шляхом ініціювання та виконання різних проектів, також може бути представлена у вигляді стратегічної карти, на якій окрім лінійних будуть відображені складні зв’язки, оскільки одні й ті самі процеси для одних учасників об’єднання можуть бути внутрішніми, для інших – клієнтськими. Відповідно, прихильність кожного з учасників до конкретного проекту залежить від того, наскільки цілі й очікувані результати збігаються з його власною стратегією. При цьому можливе проведення оптимізації складу виконавців конкретного проекту в рамках консорціуму. Виконання масштабних складних проектів може передбачати введення в графік після завершення певних етапів додаткових проміжних «робіт», пов’язаних з пошуком консенсусу стосовно оцінки поточного стану і подальших дій.

Загалом модель функціонування проектно-орієнтованої регіональної структури у формі консорціуму виконавців чи іншого об’єднання можна розглядати з позицій теорії життєвого циклу організацій. На початковому етапі відбувається ознайомлення потенційних учасників з колом вирішуваних проблем, опрацьовуються питання організації інформаційного обміну, механізми узгодження позицій та створюються координаційні структури. Надалі дієздатність сформованого об’єднання перевіряється реалізацією перших спільних проектів. Оскільки цей етап відрізняється від попереднього необхідністю переходу від декларування намірів до виконання конкретних дій і несення фінансових зобов’язань, він може супроводжуватись виникненням конфліктів. У разі успішного подолання вказаних труднощів консорціум з часом розширює сферу діяльності, відбувається тісніша інтеграція учасників, у структурі кожного з них з’являються особи чи підрозділи, відповідальні за співпрацю, збільшується кількість ініційованих проектів. Інтенсифікація діяльності серед іншого може призвести до змін у складі учасників. Так, ті з них, що найчастіше виявлятимуть незгоду з ухваленими рішеннями, можуть вийти зі складу об’єднання, а на зміну їм прийдуть інші суб’єкти, що не були серед ініціаторів консорціуму, але переконались в його ефективності. В по-дальшому в діяльності об’єднання все частіше використовуються стандарти-зовані процедури і типові проектні рішення. На цьому етапі важливо не допустити перетворення консорціуму в структуру, в якій процедура ухвалення рішень прийме формальний характер, а інтереси одного з учасників, найпевніше, регіональної адміністрації, будуть домінувати над потребами інших суб’єктів (бізнесу, науково-освітніх закладів, громадськості).

Стратегія управління інноваційним розвитком – домінуюча в діяльності проектно-ориентированных організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів по розвитку (інноваційних проектів і програм) [3, c.156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань [1, с.49]:

 управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;

 прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;

 методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами, дозволяє максимально вигідно використовувати ресурси компанії і накопичений досвід називається офісом управління проектами. Завдання правильної орієнтації офісу управління проектами по управлінню середовищем розвитку інноваційного мультипроекта має на увазі наявність збалансованих зворотних зв’язків між самим офісом управління проектами і стратегічно важливими для організації функціональними підрозділами. Функціонально-матричні, комбіновані і проектно-організаційні структури, що займаються управлінням проектами і портфелями проектів, і управління, що входять до складу офісу, проектами, постійно взаємодіють із стратегічними службами проектно-орієнтованих організацій, що дозволяє створити можливість своєчасного коригування, як стратегії самої організації, так і пріоритетів в проектах.

У основу концепції роботи офісу управління проектами закладаються наступні основні принципи [3, с.156]:

– проекти і портфелі проектів мають бути розроблені відповідно до стратегії організації.

– участь функціональних підрозділів в розробці реалізації проектів має бути скоординировано відповідно до стратегії організації.

– реалізація проектів і портфелів проектів повинна супроводжуватися наявністю постійно діючих швидких зворотних зв’язків через керівників проектів і програм і, відповідно, керівників функціональних підрозділів, з управлінням організації, що здійснює контроль дотримання стратегії.

Перспективою розвитку цього напряму є оптимізація проходження інформації між об’єктами проектно-ориентированной організації за рахунок вдосконалення бізнес процесів, розробка гнучкого уніфікованого офісу управління проектами, адаптованого до різних організаційних структур проектів, що дозволить далі просувати стратегію інноваційного розвитку на більш високому рівні.

Проте, практичні результати цієї діяльності доки не видно: результати проектів значно відрізняються від їх цілей, заплановані терміни і бюджет порушуються. Головна причина цієї проблеми криється в самому визначенні проекту – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуги або результатів. Іншими словами, основна відмінність між проектом і організацією полягає, на думку основоположників методології проектного менеджменту в тому, що проект – кінцевий в часі, а організація – ні. Отже, менеджмент організації зацікавлений не стільки в успішній реалізації того або іншого проекту, скільки в успішному досягненні своїх стратегічних цілей, які далеко не завжди співпадають з цілями проектів. Це неминуче призводить до конфлікту інтересів між офісом управління проектами і керівництвом підприємства.

Останніми роками з’явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [4, c.252]. Стратегія є спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій n-мірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дозволяє вирішувати завдання стратегічного управління. Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які у свою чергу впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [5, c.73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб’єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс, може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв’язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляд організації з проектно-орієнтованим управлінням, через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [6, с.23].

Проектно-орієнтована організація має відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати стратегічні цілі організації. Перехід на кожен послідуючий, більш високий рівень розвитку, збільшує конкурентоспроможність організації, дозволяє динамічно реагувати на потреби ринку та оптимально використовувати свої наявні ресурси. Для забезпечення інвестування ефективності реалізації проектів з урахуванням особливостей структури проектно-орієнтованої організації необхідне функціонування проектного офісу. І нарешті, виконання будь-якого проекту відбувається зусиллями команди проекту [5, c.73]. Успішність реалізації проектів залежить від багатьох факторів серед яких важливу роль в умовах побудови постіндустріального суспільства відіграє кваліфікація та компетентність команди і керівника проекту. Управління інноваціями в проектах потребує відповідних знань, умінь проектних менеджерів. Не врахування цього аспекту призводить до провалу проекту, або до значного зменшення ефективності від створення цінності при використанні унікальних властивостей отриманого продукту проекту [7]. Тож, команда проекту є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. Інноваційна діяльність сприяє комерціалізації знань і базується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу.

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [5, c.74]:

− найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;

− господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;

− конкурентоспроможність господарюючих суб’єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;

− особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичного ставлення керівників і співробітників.

Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обгрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному розвитку, оптимізації у рамках рівноваги, що склалася. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі, співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який склався у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб’єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю є консервативним, спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

Стратегія управліня інноваційним розвитком проектно-орієнтованих організацій в першу чергу співвідноситься з проектним управлінням, управлінням діяльністю по переводу системи з одного стану в інший у рамках чітко обмеженої по термінах, цілях, бюджетах і результатах ініціативи, а не у рамках загального прогресивного процесу.

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком проектно- орієнтованих структур і організацій здійснюється у рамках загальної системи, побудованої на основі перенесення теорії і практики управління технологічними інноваціями на практику управління комплексними економіко-соціально-політичними інноваціями, що розробляються і впроваджуються незалежними підприємницькими мережами. Ця система припускає створення і функціонування проектно-орієнтованих центрів інноваційного соціально і політично активного підприємництва, в деякому розумінні аналогів технопарків і бізнес-інкубаторів, але що працюють в ширшому і рухливішому інституціональному просторі національного господарства.

У рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій пропонується виділити чотири основні блоки діяльності: - інтелектуально-аналітичне забезпечення; - взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; - проектне управління; - соціально-політичні підприємницькі проекти.

В цілях підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій виявлено чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва:

1) Готовність до самокоректування. З огляду на те, що для успішного інноваційного підприємця безумовною домінантою поведінки є досягнення мети, сама послідовність дій з її досягнення вже відходить декілька на другий план. Успішні підприємці з готовністю і легкістю змінюють раніше заплановані дії, гнучко адаптуючись до умов, що змінюються. Домінування кінцевої мети, а не окремих планів дій повинно дозволяти вчасно визнати невідповідність планів навколишнім умовам або допущені прорахунки, виправити їх і з не меншою енергією продовжувати реалізацію проекту. У орієнтації на кінцеву мету проявляється окрім усього іншого і проектно-орієнтований характер підприємницької діяльності.

2) Уміння ділитися успіхом. Для інноваційних соціально і політично орієнтованих підприємців уміння ділитися успіхом, залучати до успіху проекту, знаходиться на критичному шляху до самого успіху. Чим більше підприємець розділяє успіх з іншими, тим більше люди допомагатимуть йому, тим самим збільшуючи вірогідність успіху проекту для усіх. Якщо інноваційний підприємець зацікавлений зрештою в здійсненні змін в суспільстві, а не в придбанні додаткового статусу, як це відбувається в політичній діяльності, і не в привласненні доданої вартості, як це має місце в економічній діяльності, то і успіх проекту не представляється йому його власністю.

3) Готовність протистояти опору сталих інституціональних структур. Підприємець має бути готовий виступати ініціатором і лідером інноваційних змін, яким будуть організовано чинити опір інститути і сили, що вже склалися. Інноваційні підприємці можуть здійснювати зміни не лише шляхом створення нових інституціональних форм, але і шляхом зміни напряму діяльності вже існуючих організацій. Проте інноваційні соціально і політично активні підприємці вважають за краще реалізовувати свої ініціативи у рамках «третього сектора», що об’єднує некомерційні недержавні організації у вигляді гнучких, динамічних і заповзятливих мережевих структур.

4) Здатність застосовувати міждисциплінарний підхід. Незалежність від тиску традиційних політичних інститутів не лише дозволяє звільнитися від переважаючих поглядів на проблеми, але і дає можливість інноваційним підприємцям використовувати необхідні ресурси нетрадиційним, новим способом. Дійсно, одне з сучасних завдань інноваційного підприємця полягає в знаходженні нових поєднань соціальних, політичних, економічних і інформаційних ресурсів, які б дали набагато більший ефект, ніж традиційні поєднання у рамках сталих інститутів. Через це сьогодні багато підприємців виступають не лише як інноватори, але і як об’єднувачі, інтегратори різних громадських сил, які без їх зусилля залишалися б роз’єднаними і незатребуваними.

5) Готовність до непомітної тривалої роботи. Цей чинник, успіху багато в чому пов’язаний з умінням ділитися успіхом, точніше сказати, із загальною установкою, через яку інноваційний підприємець віддає більший пріоритет реальним звершенням, а не публічному визнанню. Багато підприємців витрачають декілька років на те, щоб поступово просувати свої ідеї, чинити вплив на людей у рамках соціальної мережі і в ході великої кількості особистих зустрічей. Саме ця непомітна робота дозволяє їм створити розгалужені і такі, що динамічно розвиваються соціальні мережі і тим самим придбати необхідний інтелектуальний і соціальний капітал, важливість якого в інноваційних проектах складно переоцінити. Часто підприємці отримують визнання тільки після багатьох років роботи в повній невідомості для широкої публіки.

Узагальнюючи сформульовані положення, можна сказати, що розглянута в дослідженні система інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій складається з наступних компонентів: – методології проектного управління, яка має бути обгрунтована і адаптована шляхом використання концепції проекту, що розвивається; – функціональної моделі проектно-орієнтованого центру інноваційного підприємництва, що запозичує певні характеристики від моделей технопарків і бізнес-інкубаторів і переносить їх в галузь ширшої економіко-соціально-політичної інноваційної діяльності; – чинників успіху інноваційних соціально і політично значущих проектів, що об’єднують в собі аспекти поведінки інноваційного підприємця і керівника проектів.

* 1. **Стратегія управління регіональною проектно-орієнтованою структурою**

Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов’язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв’язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах [1, с.48].

Серед існуючих концепцій слід відзначити методику побудови регіональної інноваційної стратегії, яка розглядається у рекомендаціях Європейської Комісії і включає три етапи: будування консенсусу, аналіз регіону, окреслення стратегії і системи моніторингу. Зокрема, перший етап передбачає проведення агітаційно-інформаційних заходів, адресованих усім суспільним групам регіону, та створення консорціуму виконавців, до складу якого входять дослідницька установа, промислове підприємство, регіональна адміністрація, залучаються експерти, а також створюється бюро проекту. Змістом наступного етапу є аналіз дослідницького, виробничого та управлінського потенціалу регіону, виявлення сильних і слабких сторін. Останній етап присвячений власне формулюванню стратегії інноваційного розвитку та плануванню заходів з її впровадження.

Очевидно, розроблена стратегія має відігравати роль рамкового документа при плануванні інноваційних проектів. Разом з тим, завдання регіонального розвитку не зводяться лише до втілення інновацій. Не менш важливе значення мають проекти, спрямовані на створення та модернізацію інфраструктури, які також потребують координування зусиль зацікавлених сторін і значних ресурсів. Відповідно, утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого об’єднання дозволить значно підвищити ефективність такої діяльності. При цьому ключовим фактором є вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму. Для кращого усвідомлення предмета досягнення згоди доцільно деталізувати стратегію регіонального розвитку, виокремивши оцінку поточного стану, визначення цілей розвитку та конкретні заходи з реалізації стратегії. Надалі кожний з потенційних учасників консорціуму має сформувати своє ставлення до відповідних параметрів регіонального розвитку. Визначення такого ставлення залежить від обсягів отримуваної інформації, інтенсивності контактів учасників між собою та власної стратегії кожного з них [2, с.170].

Стратегія будь-якої організації може бути представлена у вигляді стратегічної карти, що відображає чотири основні складові діяльності: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і самовдосконалення, а також їхню взаємодію у графічній формі. При цьому чітко відслідковуються причинно-наслідкові зв’язки: бажані фінансові результати забезпечуються за рахунок якнай-повнішого задоволення потреб клієнтів, виробництво товарів і надання відповідних послуг здійснюється завдяки раціональній організації внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, стає можливим внаслідок постійного самовдосконалення і навчання персоналу. Крім того, процеси кожного з рівнів мають свої кількісні оцінки, що узагальнюються у вигляді збалансованої системи показників.

Взаємодія учасників консорціуму, покликаного реалізовувати стратегію регіонального розвитку шляхом ініціювання та виконання різних проектів, також може бути представлена у вигляді стратегічної карти, на якій окрім лінійних будуть відображені складні зв’язки, оскільки одні й ті самі процеси для одних учасників об’єднання можуть бути внутрішніми, для інших – клієнтськими. Відповідно, прихильність кожного з учасників до конкретного проекту залежить від того, наскільки цілі й очікувані результати збігаються з його власною стратегією. При цьому можливе проведення оптимізації складу виконавців конкретного проекту в рамках консорціуму. Виконання масштабних складних проектів може передбачати введення в графік після завершення певних етапів додаткових проміжних «робіт», пов’язаних з пошуком консенсусу стосовно оцінки поточного стану і подальших дій.

Загалом модель функціонування проектно-орієнтованої регіональної структури у формі консорціуму виконавців чи іншого об’єднання можна розглядати з позицій теорії життєвого циклу організацій. На початковому етапі відбувається ознайомлення потенційних учасників з колом вирішуваних проблем, опрацьовуються питання організації інформаційного обміну, механізми узгодження позицій та створюються координаційні структури. Надалі дієздатність сформованого об’єднання перевіряється реалізацією перших спільних проектів. Оскільки цей етап відрізняється від попереднього необхідністю переходу від декларування намірів до виконання конкретних дій і несення фінансових зобов’язань, він може супроводжуватись виникненням конфліктів. У разі успішного подолання вказаних труднощів консорціум з часом розширює сферу діяльності, відбувається тісніша інтеграція учасників, у структурі кожного з них з’являються особи чи підрозділи, відповідальні за співпрацю, збільшується кількість ініційованих проектів. Інтенсифікація діяльності серед іншого може призвести до змін у складі учасників. Так, ті з них, що найчастіше виявлятимуть незгоду з ухваленими рішеннями, можуть вийти зі складу об’єднання, а на зміну їм прийдуть інші суб’єкти, що не були серед ініціаторів консорціуму, але переконались в його ефективності. В по-дальшому в діяльності об’єднання все частіше використовуються стандарти-зовані процедури і типові проектні рішення. На цьому етапі важливо не допустити перетворення консорціуму в структуру, в якій процедура ухвалення рішень прийме формальний характер, а інтереси одного з учасників, найпевніше, регіональної адміністрації, будуть домінувати над потребами інших суб’єктів (бізнесу, науково-освітніх закладів, громадськості).

**6.3 Стратегічні завдання офісу управління проектами проектно-орієнтованих організацій**

Стратегія управління інноваційним розвитком – домінуюча в діяльності проектно-ориентованих організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів розвитку (інноваційних проектів і програм) [3, c.156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань [1, с.49]:

* управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;
* прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;
* методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами, дозволяє максимально вигідно використовувати ресурси компанії і накопичений досвід називається офісом управління проектами. Завдання правильної орієнтації офісу управління проектами з управління середовищем розвитку інноваційного мультипроекта має на увазі наявність збалансованих зворотних зв’язків між самим офісом управління проектами і стратегічно важливими для організації функціональними підрозділами. Функціонально-матричні, комбіновані і проектно-організаційні структури, що займаються управлінням проектами і портфелями проектів, і управління, що входять до складу офісу, проектами, постійно взаємодіють із стратегічними службами проектно-орієнтованих організацій, що дозволяє створити можливість своєчасного коригування, як стратегії самої організації, так і пріоритетів в проектах.

У основу концепції роботи офісу управління проектами закладаються наступні основні принципи [3, с.156]:

* проекти і портфелі проектів мають бути розроблені відповідно до стратегії організації.
* участь функціональних підрозділів в розробці реалізації проектів має бути скоординировано відповідно до стратегії організації.
* реалізація проектів і портфелів проектів повинна супроводжуватися наявністю постійно діючих швидких зворотних зв’язків через керівників проектів і програм і, відповідно, керівників функціональних підрозділів, з управлінням організації, що здійснює контроль дотримання стратегії.

Перспективою розвитку цього напряму є оптимізація проходження інформації між об’єктами проектно-ориентированной організації за рахунок вдосконалення бізнес процесів, розробка гнучкого уніфікованого офісу управління проектами, адаптованого до різних організаційних структур проектів, що дозволить далі просувати стратегію інноваційного розвитку на більш високому рівні.

Проте, практичні результати цієї діяльності доки не видно: результати проектів значно відрізняються від їх цілей, заплановані терміни і бюджет порушуються. Головна причина цієї проблеми криється в самому визначенні проекту – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуги або результатів. Іншими словами, основна відмінність між проектом і організацією полягає, на думку основоположників методології проектного менеджменту в тому, що проект – кінцевий в часі, а організація – ні. Отже, менеджмент організації зацікавлений не стільки в успішній реалізації того або іншого проекту, скільки в успішному досягненні своїх стратегічних цілей, які далеко не завжди співпадають з цілями проектів. Це неминуче призводить до конфлікту інтересів між офісом управління проектами і керівництвом підприємства.

Останніми роками з’явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [4, c.252]. Стратегія є спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій n-мірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дозволяє вирішувати завдання стратегічного управління. Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які у свою чергу впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

**6.4 Стратегія використання інтелектуального потенціалу управлінської та інноваційної діяльності проектно-орієнтованих організацій**

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [5, c.73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб’єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс, може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв’язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляд організації з проектно-орієнтованим управлінням, через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [6, с.23].

Проектно-орієнтована організація має відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати стратегічні цілі організації. Перехід на кожен послідуючий, більш високий рівень розвитку, збільшує конкурентоспроможність організації, дозволяє динамічно реагувати на потреби ринку та оптимально використовувати свої наявні ресурси. Для забезпечення інвестування ефективності реалізації проектів з урахуванням особливостей структури проектно-орієнтованої організації необхідне функціонування проектного офісу. І нарешті, виконання будь-якого проекту відбувається зусиллями команди проекту [5, c.73]. Успішність реалізації проектів залежить від багатьох факторів серед яких важливу роль в умовах побудови постіндустріального суспільства відіграє кваліфікація та компетентність команди і керівника проекту. Управління інноваціями в проектах потребує відповідних знань, умінь проектних менеджерів. Не врахування цього аспекту призводить до провалу проекту, або до значного зменшення ефективності від створення цінності при використанні унікальних властивостей отриманого продукту проекту [7]. Тож, команда проекту є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. Інноваційна діяльність сприяє комерціалізації знань і базується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу.

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [5, c.74]:

− найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;

− господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;

− конкурентоспроможність господарюючих суб’єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;

− особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичного ставлення керівників і співробітників.

Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

**6.5 Підвищення ефективності стратегії управління інноваційного соціально і політично активного підприємництва**

Стратегія управліня інноваційним розвитком проектно-орієнтованих організацій в першу чергу співвідноситься з проектним управлінням, управлінням діяльністю з переводу системи з одного стану в інший у рамках чітко обмеженої по термінах, цілях, бюджетах і результатах ініціативи, а не у рамках загального прогресивного процесу.

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком проектно- орієнтованих структур і організацій здійснюється у рамках загальної системи, побудованої на основі перенесення теорії і практики управління технологічними інноваціями на практику управління комплексними економіко-соціально-політичними інноваціями, що розробляються і впроваджуються незалежними підприємницькими мережами. Ця система припускає створення і функціонування проектно-орієнтованих центрів інноваційного соціально і політично активного підприємництва, в деякому розумінні аналогів технопарків і бізнес-інкубаторів, але що працюють в ширшому і рухливішому інституціональному просторі національного господарства.

У рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій пропонується виділити чотири основні блоки діяльності: – інтелектуально-аналітичне забезпечення; – взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; – проектне управління; – соціально-політичні підприємницькі проекти.

В цілях підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій виявлено чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва:

1) Готовність до самокоректування. З огляду на те, що для успішного інноваційного підприємця безумовною домінантою поведінки є досягнення мети, сама послідовність дій з її досягнення вже відходить декілька на другий план. Успішні підприємці з готовністю і легкістю змінюють раніше заплановані дії, гнучко адаптуючись до умов, що змінюються. Домінування кінцевої мети, а не окремих планів дій повинно дозволяти вчасно визнати невідповідність планів навколишнім умовам або допущені прорахунки, виправити їх і з не меншою енергією продовжувати реалізацію проекту. У орієнтації на кінцеву мету проявляється окрім усього іншого і проектно-орієнтований характер підприємницької діяльності.

2) Уміння ділитися успіхом. Для інноваційних соціально і політично орієнтованих підприємців уміння ділитися успіхом, залучати до успіху проекту, знаходиться на критичному шляху до самого успіху. Чим більше підприємець розділяє успіх з іншими, тим більше люди допомагатимуть йому, тим самим збільшуючи вірогідність успіху проекту для усіх. Якщо інноваційний підприємець зацікавлений зрештою в здійсненні змін в суспільстві, а не в придбанні додаткового статусу, як це відбувається в політичній діяльності, і не в привласненні доданої вартості, як це має місце в економічній діяльності, то і успіх проекту не представляється йому його власністю.

3) Готовність протистояти опору сталих інституціональних структур. Підприємець має бути готовий виступати ініціатором і лідером інноваційних змін, яким будуть організовано чинити опір інститути і сили, що вже склалися. Інноваційні підприємці можуть здійснювати зміни не лише шляхом створення нових інституціональних форм, але і шляхом зміни напряму діяльності вже існуючих організацій. Проте інноваційні соціально і політично активні підприємці вважають за краще реалізовувати свої ініціативи у рамках «третього сектора», що об’єднує некомерційні недержавні організації у вигляді гнучких, динамічних і заповзятливих мережевих структур.

4) Здатність застосовувати міждисциплінарний підхід. Незалежність від тиску традиційних політичних інститутів не лише дозволяє звільнитися від переважаючих поглядів на проблеми, але і дає можливість інноваційним підприємцям використовувати необхідні ресурси нетрадиційним, новим способом. Дійсно, одне з сучасних завдань інноваційного підприємця полягає в знаходженні нових поєднань соціальних, політичних, економічних і інформаційних ресурсів, які б дали набагато більший ефект, ніж традиційні поєднання у рамках сталих інститутів. Через це сьогодні багато підприємців виступають не лише як інноватори, але і як об’єднувачі, інтегратори різних громадських сил, які без їх зусилля залишалися б роз’єднаними і незатребуваними.

5) Готовність до непомітної тривалої роботи. Цей чинник, успіху багато в чому пов’язаний з умінням ділитися успіхом, точніше сказати, із загальною установкою, через яку інноваційний підприємець віддає більший пріоритет реальним звершенням, а не публічному визнанню. Багато підприємців витрачають декілька років на те, щоб поступово просувати свої ідеї, чинити вплив на людей у рамках соціальної мережі і в ході великої кількості особистих зустрічей. Саме ця непомітна робота дозволяє їм створити розгалужені і такі, що динамічно розвиваються соціальні мережі і тим самим придбати необхідний інтелектуальний і соціальний капітал, важливість якого в інноваційних проектах складно переоцінити. Часто підприємці отримують визнання тільки після багатьох років роботи в повній невідомості для широкої публіки.

6) Наявність сильних етичних стимулів діяльності.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обгрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному розвитку, оптимізації у рамках рівноваги, що склалася. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі, співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який склався у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб’єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю є консервативним, спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

**Висновки**

Необхідність трансформації української економіки з ресурсно орієнтованої в інноваційну усвідомлюється сьогодні не тільки на найвищому рівні управління народним господарством. Це проявляється не лише у вигляді політичних декларацій і бурхливих дискусій, але вже у визначених, не завжди послідовних і часто не обгрунтованих рішеннях. Так держава витрачає величезні кошти на розвиток високих технологій і створення великих інноваційних кластерів. Але при усій необхідності подібного роду рішень, слід сказати, що їх ефективність була б значно більше, якби ці рішення були засновані на наукових дослідженнях закономірності і інституціональних форм управління інноваційною діяльністю. До теперішнього часу теорія і краща практика стратегічного управління інноваціями накопила досить аргументів на користь того, що технологічна і виробнича складова в інноваційному розвитку є далеко не найголовнішою. Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки.

У дослідженні здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано вирішення наукової проблеми, що полягає в oбґрунтуванні тeoрeтико-методологічних зaсaд використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління та наданні відповідних науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення. Розглянуто можливість утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого об’єднання, для підвищення ефективності діяльності, для чого ключовим фактором слід вважати вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму через деталізацію стратегії регіонального розвитку.

Обгрунтовано механізм досягнення основного стратегічного завдання керівництва проектами і програмами організації через встановлення балансу в системі цілей організації, програми розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів, шляхом аналізу причинно-наслідкових зв’язків між частинами компанії, як окремої системи, та через призму чинників методології проактивного управління.

Охарактеризовано компоненти системи інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, до яких слід віднести: методологію проектного управління, яка має бути обгрунтована і адаптована шляхом використання концепції проекту, що розвивається; функціональну модель проектно-орієнтованого центру інноваційного підприємництва, що запозичує певні характеристики від моделей технопарків і бізнес-інкубаторів і переносить їх в галузь ширшої економіко-соціально-політичної інноваційної діяльності; чинники успіху інноваційних соціально і політично значущих проектів, що об’єднують в собі аспекти поведінки інноваційного підприємця і керівника проектів.

Виділено основні блоки діяльності, у рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій: інтелектуально-аналітичне забезпечення; взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; проектне управління; соціально-політичні підприємницькі проекти. Систематизовано чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва, з метою підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, що полягають у: готовності до самокоректування; уміння ділитися успіхом; готовності протистояти опору сталих інституціональних структур; здатності застосовувати міждисциплінарний підхід; готовності до непомітної тривалої роботи; наявність сильних етичних стимулів діяльності.

**РОЗДІЛ 7 ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПРОЕКТІ**

(Сергієнко Т.П., к.політ.н., доц.)

7.1 Теоретичні аспекти рішення, що приймаються у проектах

7.2 Процес прийняття проектних рішень

7.3 Етапи прийняття рішень

7.4. Умови прийняття ефективних рішень

Висновки

Реалії сьогодення свідчать, що економічні перетворення взаємин між товаровиробниками господарського комплексу України впливають на зміну характеру, принципів і змісту процесу управління підприємствами й організаціями. Становлення сучасної економіки потребує розв’язання таких проблем як вибір ефективних форм господарювання здатних адаптуватися до сучасних ринкових умов та спроможних досягати конкурентних переваг за рахунок реалізації перспективних проектів, що обумовлює високі вимоги до кваліфікації менеджерів підприємств незалежно від рівня управління й форми власності.

Реалії сьогодення свідчать, що сучасний керівник, який залучається до процесу реалізації структурно-інноваційної політики перетворення господарського комплексу держави, зобов'язаний володіти системними знаннями, навичками й уміннями в галузі підготовки, прийняття й реалізації проектних рішень.

Розробка рішень - один з найбільш важливих управлінських процесів. Від його ефективності в значній мірі залежить успіх справи. Тільки професійний менеджер володіє ефективними технологіями вироблення, прийняття, реалізації будь яких рішень, без яких практично неможливо ефективне управління організацією в складній економічній обстановці.

Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються аспектів прийняття управлінських рішень. Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких аналізуються питання обґрунтування рішень, а саме: Алачева Т., Беседовський О., Дайновський Ю., Данилович М., Дарманська Г., Єршова О., Карлик Ю., Лабскер Л., Лазоренко Л., Лесечко М., Макарюк О., Назаренко Н., Найт Ф., Пантелєєва О. та інші. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку ефективної технології прийняття й реалізації проектних рішень на підприємстві в складних умовах сьогодення.

**7.1 Теоретичні аспекти рішення, що приймаються у проектах**

Підсутністю прийняття рішень як процесу розуміється внутрішня, відносно стійка основа управлінського рішення, що визначає його значення, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації. Суть прийняття рішень виявляється через багатообразні зовнішні зв'язки і дії, що характеризують одну із сторін управлінського рішення.

*Під теорією прийняття рішень* слід розуміти систему знань, що відбиває суть процесу прийняття рішень, закономірності, з урахуванням яких вони розробляються, приймаються і реалізуються на практиці. Зараз критично переробляється ряд положень теорії прийняття рішень, яка збагатила теорією і практикою передових шкіл управління. Виходячи з цього можна визначити предмет дослідження теорії прийняття рішень (ТПР) [16, c.9].

*Предметом ТПР* є закони (закономірності) діяльності осіб, що приймають рішення, принципи управління і організації праці, організаційні форми, технології і методи діяльності, суть і зміст рішень. *Об'єкт ТПР* — системна діяльність персоналу управління при управлінні організацією, перш за все при розробці, ухваленні і реалізації рішень.

Оскільки об’єктом дослідження є проектні рішення, а предметом – процеси їхньої розробки і прийняття, розтлумачимо значення терміну "рішення".

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У *вузькому розумінні* ***прийняття рішення*** – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Однак процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Таким чином, отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

**Управлінське рішення** — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

* 1. **Процес прийняття проектних рішень**

Процес прийняття рішень вивчався наукою завжди, зокрема спеціалістами була розроблена теорія прийняття рішень. Під теорією прийняття рішень слід розуміти систему знань, що відбиває суть процесу прийняття рішень, закономірності, з урахуванням яких вони розробляються, приймаються і реалізуються на практиці. Зараз критично переробляється ряд положень теорії прийняття рішень, яка збагатила теорією і практикою передових шкіл управління.

Відомо, що в будь-якій науці обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій за рішенням тієї або іншої приватної проблеми безпосередньо залежать від правильного розуміння явищ і процесів, які щодо даної проблеми є більш загальними, від методології підходу до її рішення, світоглядних і загальнонаукових основ.

У широкому розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, адже охоплює не тільки безпосередньо процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення [13, c.45].

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо [11, c.9].

Таким чином, прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішен­ня - це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставле­ної цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

- можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (як­що відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення);

- наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);

- наявністю вольового акту.

Зважаючи на це, можна визначити прийняття проектного рішення як процес, що починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту.

Для неструктурованих чи слабо структурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому тут може використовуватися система зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

Технологія розробки, прийняття і реалізації проектних рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мусить передбачати їх чітку послідовність

*В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.*

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. *Нормативний підхід опрацьовує "правила руху " в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.*

*Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень*. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень. Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному схематичному вигляді представлено на рис. 1.1.

Реєстрація змін

Селекція рішень, які містять пам’ять суб’єкта управління

Прийняття рішення

Рисунок 7.1- Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб’єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб’єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки [17, с. 144].

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 7.2.

Діагноз проблеми:

- виявлення та опис проблемної ситуаціях;

- встановлення мети вирішення проблеми;

- ідентифікація критеріїв прийняття рішення.

Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень

Розробка альтернативних варіантів

Оцінка альтернативних варіантів

Прийняття рішень

Рисунок 7.2 - Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Таким чином, розробка та прийняття рішень – це багатосторонній організаційний процес, який має складні прямі та зворотні зв’язки і характеризується поєднанням інтелектуальної діяльності багатьох членів організації із застосуванням різноманітних моделей, методів і способів збирання інформації.

* 1. **Етапи прийняття рішень**

У цілому процес підготовки, прийняття і реалізації рішення включає декілька етапів і стадій.

Етап підготовки рішення об’єднує: визначення цілі (сукупності цілей); збирання і аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації та формування проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; генерування варіантів можливих управлінських рішень; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.

Етап прийняття і реалізації управлінського рішення охоплює: прийняття рішення (вибір одного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення; аналіз та оцінка прийнятого рішення на відповідність поставленим цілям.

Таким чином, важливу роль відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття проектного рішення. Розробка проектного рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої.

Після формулювання мети та вибору критерію оптимальності або доцільності здійснюється вибір конкретних факторів та умов, що від них залежатиме результат рішення. Обґрунтований відбір факторів є передумовою розробки науково обґрунтованого, а відтак і ефективного рішення. Модель аналізу системи - це, власне, і є схема розв'язання завдання, яке постало перед управлінням. Залежно від характеру завдання модель може бути простою або складною. Прості моделі часто бувають стандартними. Складні моделі рішення можуть (відповідно до ступеня формалізації) частково або повністю відповідати вимогам програмування. Вибір моделі рішення та розробка програми розрахунків створюють основу для визначення складу необхідної інформації.

До початку [промислової революції](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F), визначення суті інформації залишалося прерогативою переважно філософів. Далі розглядати питання теорії інформації стала нова на той час наука [кібернетика](http://znaimo.com.ua/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0). З точки зору кібернетики, яка вважається наукою про перебіг інформаційних процесів, управління - це процес сприйняття, перетворення та передавання інформації [1, с. 44]. Таким чином, процес управління зводиться до роботи з інформацією, яка використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримання системи в стані упорядкованості та реалізації завдань.

З метою підвищення відповідальності за прийняття та здійснення рішення, а також створення передумов для ефективного контролю за його виконанням, рішення має бути документованим. Документація рішення оформляється з урахуванням чинних законодавчих та інших правових актів. Форма документування рішення залежить від його призначення, а зміст повинен відповідати таким вимогам: у документованому рішенні відображують мету, визначають засоби досягнення цієї мети у вигляді конкретних заходів, визначають очікувані результати, встановлюють строки виконання кожного заходу та називають конкретних осіб, які відповідають за реалізацію рішення.

Системний підхід до вивчення проблем управління дає змогу з'ясувати рівень їхньої складності, багатоаспектності та інформаційної забезпеченості [12, с. 124]. За рівнем кількісного співвідношення всіх взаємозв'язаних факторів проблеми управління поділяються на три групи.

Перша група - добре структуровані проблеми управління, коли взаємозв'язки між різними чинниками чітко з'ясовано та кількісно визначено.

Друга група - неструктуровані проблеми, коли найважливіші ресурси, ознаки й характеристики описано тільки якісно без кількісного їх визначення.

Третя група - слабко структуровані або змішані проблеми, коли частину взаємозв'язків виражено кількісно, іншу частину - якісно, а тому розв'язання проблеми потребує різних підходів.

Першу групу проблем розв'язують кількісними методами оптимізації, другу - евристичними методами (гр. heurisko - знаходжу, відкриваю), а третю - методами системного аналізу.

Системний аналіз є сукупністю наукових методів і практичних прийомів дослідження великих і складних проблем управління, методичним засобом реалізації системного підходу до управління. Схема процесу системного аналізу значно складніша за схему процесу прийняття управлінських рішень. Ми розглянемо цей процес дещо спрощено, як сукупність тільки чотирьох стадій.

Перша стадія включає усвідомлення ситуації, виявлення головної проблеми, попереднє вивчення системи, формулювання цілей і визначення критеріїв.

Друга стадія - це структурний аналіз об'єкта та розробка концепції його розвитку, виявлення найчутливіших точок системи.

Третя стадія є основною - це розробка моделі та проведення аналізу.

На четвертій стадії здійснюється синтез системи на основі одержаних унаслідок аналізу даних.

Крім загальноекономічних методів у системному аналізі використовуються ще й такі: декомпозиція системи, діагностика системи, статистичне дослідження системи, метод "перехресних" порівнянь, експертні оцінки, імітаційне моделювання, аналіз чутливості рішень до різних факторів, агрегування змінних у комплексні фактори [9, с. 33].

Системний підхід до вирішення управлінських проблем наочно виражено в розробці та реалізації цільових комплексних програм (ЦКП). ЦКП належить чільне місце в прийнятті довгострокових управлінських рішень на всіх рівнях управління. Не розглядаючи детально процесу програмування, назвемо три найважливіші характеристики ЦКП: наявність чіткої цільової установки; кількісне визначення ресурсів, необхідних для досягнення кожної цілі, з урахуванням обмеженості ресурсів; поділ генеральної програми на підпрограми.

Для глибшого підходу до масштабних рішень, які пов'язані з великими проектами, пропонується система "аналіз вигід і витрат". Канадські експерти секретаріату Ради скарбниці Канади підготували відповідний довідник. У ньому зазначається, що аналіз вигід і витрат є процедурою, за допомогою якої оцінюють доцільність програми чи проекту методом порівняння вигід і витрат. Довідник розкриває методи визначення пов'язаних з реалізацією проекту прямих і непрямих витрат і вигід, критерії їх порівнювання з урахуванням усіх чинників, що його ускладнюють.

Слід звернути увагу на пошуки нових технологій прийняття управлінських рішень. Розроблено методику рейтингового управління, яка, за визначенням авторів, є концепцією "прийняття рішень потенційними користувачами на основі використання рейтингів у процесі реалізації функцій управління". В основу цієї концепції покладено обчислення узагальненого рейтингу економічної системи за сукупністю показників її діяльності, а зміна рейтингу дає підстави для відповідних управлінських дій. Проте система рейтингового управління ще не мала практичного застосування, тому реально оцінити її перспективи поки що неможливо.

Вивчення різних способів прийняття рішень свідчить, що економічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання чи не найважливішої вимоги до управлінських рішень - наукового обґрунтування варіантів таких рішень, досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів [10, с. 75].

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів прийняття рішення, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або правильний та повний діагноз проблеми. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, що очікували. У цьому випадку усувається відхилення від норми. Розглядається ситуація (прецедент) і керівник вживає заходів, щоб виправити ситуацію.

За другим варіантом проблему можна розглядати як іншу можливість.

Отже, повністю визначити проблему часом важко тому, що всі частини організації взаємопов'язані. Правильно визначити проблему означає наполовину вирішити її, але це важко виконати щодо проектних рішень. Тому сам діагноз проблеми перетворюється на процедуру в декілька кроків з прийняттям проміжних рішень.

Таким чином, важливу роль відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття проектного рішення. Розробка проектного рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої.

2. Після формулювання мети та вибору критерію оптимальності або доцільності здійснюється вибір конкретних факторів та умов, що від них залежатиме результат рішення. Обґрунтований відбір факторів є передумовою розробки науково обґрунтованого, а відтак і ефективного рішення. Модель аналізу системи - це, власне, і є схема розв'язання завдання, яке постало перед управлінням. Залежно від характеру завдання модель може бути простою або складною. Прості моделі часто бувають стандартними. Складні моделі рішення можуть (відповідно до ступеня формалізації) частково або повністю відповідати вимогам програмування. Вибір моделі рішення та розробка програми розрахунків створюють основу для визначення складу необхідної інформації [8, c.23].

Слово "інформація" походить від латинського слова informatio, що в перекладі означає зведення, роз'яснення, ознайомлення. Поняття інформації розглядалося ще [античними філософами](http://znaimo.com.ua/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F) [15, c.18]. До початку [промислової революції](http://znaimo.com.ua/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F), визначення суті інформації залишалося прерогативою переважно філософів. Далі розглядати питання теорії інформації стала нова на той час наука [кібернетика](http://znaimo.com.ua/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0).

Таким чином, будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських команд розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуації. Відсутність інформації не дозволяє керівникові здійснювати свідомі та аргументовані дії, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в дійсність.

Таким чином, перша фаза у визначенні проблеми — усвідомлення труднощів або можливостей. Треба зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію про організацію, використовуючи аналіз ринку (зовнішнє середовище) та фінансових звітів (внутрішнє середовище) через запрошення консультантів з управління, опитування працівників [6, c. 19].

Збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення. Тому необхідно щоб керівники могли бачити відмінність між релевантною та недоречною інформацією і вміти відокремлювати одну від другої. Релевантна інформація (relevant - стосується справи, доречний) — це дані, що стосуються саме конкретної проблеми. Оскільки релевантна інформація - основа рішення, то цілком доцільно домагатися, по можливості, її максимальної точності та відповідності проблемі [16]. Достовірність інформації залежить від того, наскільки чіткі та чесні стосунки в колективі. Якщо керівник не заохочує чесність, то робітники будуть повідомляти те, що бажає почути їх начальник. Тому, він повинен чітко уявляти, чи має підприємство достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Причиною проблеми можуть бути саме обмеження, які керівник не має повноважень змінити. Керівник повинен визначити сутність обмежень, потім виявити альтернативи. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, ще не досить розробленій, гостра конкуренція і т. ін.

Суттєвим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень усіх членів організації (керівник може прийняти або змінити рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво надало йому таке право). Керівник повинен визначити стандарти, за якими він повинен оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називаються критеріями прийняття рішення.

3.Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

Зазвичай сформульована мета прийняття рішення може бути досягнута різними способами, з яких потрібно вибрати найкращий або хоча б достатньо хороший. Можливі способи досягнення поставленої мети називаються альтернативами. Оскільки прийняття рішення-це вибір альтернативи, то для існування самої задачі ухвалення рішення необхідно наявність принаймні двох альтернатив.

До безлічі альтернатив пред'являються суперечливі вимоги. З одного боку, це безліч "заповнює порожнечу" між існуючою проблемою і бажаним результатом вибору. Тому воно повинно бути як можна більш широким, щоб забезпечити особі, що приймає рішення, свободу вибору рішень і звести до мінімуму можливість "упустити" найкраще вирішення проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі способи дій, що дозволяють усунути причини проблеми і досягти мети управління організацією. З іншого боку, знання і здібності людей, а також ресурси і час, що відводяться на прийняття рішення, завжди обмежені. Тому безліч альтернатив має бути доступним для огляду, що дозволить виконати порівняльну оцінку альтернатив швидко і економно. Найчастіше в реальних ситуаціях прийняття рішень саме так і відбувається. Як показує практика, зазвичай для серйозного розгляду керівники обмежують кількість варіантів вибору всього декількома альтернативами, які представляються їм найбільш цікавими і бажаними [2, c. 34].

Для задоволення цих вимог при формуванні множини альтернатив рекомендовано дотримуватися наступних рекомендацій:

По-перше, шляхом аналізу всіх обмежень необхідно виділити безліч допустимих рішень. Виключення з розгляду неприпустимих або практично нездійсненних варіантів, які не задовольняють хоча б одній з установлених обмежень, дозволяє різко скоротити вихідна безліч альтернатив. Очевидно, що рішення проблеми завжди знаходиться серед допустимих варіантів вибору.

По-друге, безліч допустимих рішень може залишатися досить великим, що ускладнює аналіз і порівняння альтернатив. Тому це безліч піддається подальшого скорочення шляхом виключення таких варіантів, які, на думку особи, що приймає рішення, "очевидно непридатні" з точки зору мети прийняття рішення. Зазвичай для цього особа, що приймає рішення використовує інтуїцію, логічні судження або евристичні правила, наприклад стратегію "видалення щодо аспектів", коли з розгляду виключаються альтернативи з дуже низькими оцінками за окремим показниками.

По-третє, серед решти альтернатив слід виключити такі, які на перший погляд заслуговують уваги, але при більш детальному аналізі виявляються свідомо гірше, ніж будь-яке інше рішення. Зазвичай для виявлення цих альтернатив особа, що приймає рішення оцінює різні властивості розглянутих варіантів і видаляє ті з них, які за всіма показниками "не краще" і хоча б за одним показником "гірше", ніж деякий допустиме рішення. Наприклад, при порівнянні двох кандидатів один з них може виявитися об'єктивно гірше іншого, оскільки має менший досвід роботи на цій посаді "за інших рівних умовах". Діючи таким способом, частина альтернатив також можна видалити. Решта альтернативи називаються ефективними, і тільки серед них слід шукати оптимальне або задовільне рішення.

Визначення ефективних альтернатив на початковій стадії вирішення завдання можливе, якщо їх кількість невелика і вони порівняно легко піддаються оцінюванню особи, що приймає рішення або експертами. В іншому випадку виявлення ефективних рішень являє собою непросте завдання, що вирішується спеціальними методами на наступних етапах прийняття рішення.

Подібна трифазна процедура формування вихідної множини альтернатив є циклічною, тобто передбачає повернення до "старого" у разі появи нових ідей, отримання додаткової інформації про проблему, зміни переваг особи, що приймає рішення або виявлення протиріч у його судженнях.

Корисним інструментом для розробки альтернатив можуть стати методи пошуки ідей, які зародилися в теорії розв'язання винахідницьких завдань і успішно застосовуються для вирішення проблем організації. Відзначимо серед них такі методи, як мозкова атака, синектика, ліквідація тупикових ситуацій та морфологічний аналіз.

Після розробки списку всіх альтернатив слід переходити до їх оцінювання. Під оцінюванням будемо розуміти процес отримання оцінок, тобто деяких значень, які показують рівень або "силу" різних властивостей альтернатив, пропонованих для вибору. Кожна альтернатива володіє певним набором властивостей, званих атрибутами. Ці властивості характеризують переваги і недоліки альтернатив або їх загальну цінність для особи, що приймає рішення. Отже, щоб порівняти альтернативи між собою і прийняти рішення, керівник має отримати оцінки всіх або найважливіших атрибутів.

Склад і зміст атрибутів залежать від природи об'єктів, які виступають в ролі альтернатив. Якщо розглянуті об'єкти являють собою процеси, допустимо способи проведення комерційних, фінансових або виробничих операцій, то їх властивості описуються за допомогою показників ефективності. Таким чином, в залежності від того, які атрибути використовуються для опису альтернатив, результатом процесу оцінювання буде одна або кілька оцінок кожної альтернативи.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Оцінки альтернатив можуть бути приватними та загальними, об'єктивними і суб'єктивними, прямими і непрямими, кількісними та якісними. Приватні оцінки - це значення приватних показників ефективності або якості, що характеризують окремі властивості альтернатив. Загальні оцінки - це значення узагальнених показників або функцій корисності, які характеризують перевагу альтернатив в цілому з урахуванням всіх переваг і недоліків, тобто приватних оцінок цих альтернатив. Об'єктивні оцінки отримують шляхом вимірювань, обчислень, проведення експериментів, тобто за допомогою "об'єктивних" моделей реальних процесів і явищ. Суб'єктивні оцінки-це судження людини або групи людей, які виносяться за допомогою їх знань, досвіду, інтуїції, умовиводів, тобто власної "суб'єктивної" моделі ситуації, що склалася. Тому на отримання суб'єктивних оцінок сильно впливають пам'ять, мислення, сприйняття людини та інші психічні процеси. Прямі оцінки отримують шляхом безпосереднього вимірювання значень атрибутів за допомогою приладів або суб'єктивних суджень людини. У цьому випадку говорять про використання первинних вимірювань для оцінювання альтернатив. Непрямі оцінки отримують за допомогою формул, алгоритмів, імітаційних моделей, логічного висновку, що дозволяють визначити значення атрибутів на основі відомих величин, отриманих первинними вимірами. Кількісні оцінки - це значення атрибутів, виражені в шкалі інтервалів, шкалою відносин або абсолютною шкалою. Іншими словами, для отримання кількісних оцінок показників ефективності або якості використовує будь-метрична шкала. Якісні оцінки-це значення атрибутів, виражені в номінальній або порядкової шкалою. Якісні оцінки зазвичай подаються на природному мовою або у вигляді балів, що відповідають різним рівням тієї чи іншої властивості альтернатив [16].

У дійсності атрибути описують не самі альтернативи як такі, а наслідки, пов'язані з їх призначенням. Тому можна сказати, що оцінювання альтернатив - це оцінювання їх наслідків. Основні труднощі при цьому полягає в тому, що оцінки кожного можливого рішення потрібна отримати до того, як воно буде прийнято і реалізовано. Наприклад, якщо приймається рішення про випуск нового виду продукції, то оцінити обсяг продажів і очікуваний прибуток з урахуванням споживчого попиту і дій конкурентів необхідно завчасно, а не після того, як у виробництво будуть вкладені значні кошти. Тому виникає цікаве протиріччя. Щоб прийняти рішення, необхідно оцінити всі альтернативи. Однак зробити це ми можемо тільки після їх реалізації, а повинні набагато раніше-перед тим, як прийняти рішення. Єдиний спосіб вирішити зазначене протиріччя - побудувати модель процесу реалізації рішень.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Якщо проблему правильно визначено, альтернативні рішення ретельно зважено й оцінено, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник обирає альтернативу, яка матиме найбільш сприятливі наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів, і якщо інформація і аналіз суб'єктивні, то може статися, що жодна альтернатива не є кращою. У такому випадку керівник покладається на свій досвід.

* 1. **Умови прийняття ефективних рішень**

Ефективність прийнятих рішень залежить перш за все від урахування при прийнятті рішень вимог об'єктивних законів і закономірностей управління. Найважливішими з них (вимоги яких слід враховувати, приймаючи управлінське рішення) є закони цілеспрямованості, різноманітності, руху, зворотного зв'язку (загальні закони управління) і залежності організаційних форм і методів управління від структури управління організації, матеріально-технічної бази, умов управління (єдність організаційно-методологічних основ на всіх рівнях управління), а також специфічні закони управління.

У теорії прийняття рішень іноді під управлінськими рішеннями розуміється внутрішня розумова діяльність суб'єкта управління з вирішення проблемної ситуації Управлінські дії - зовні спостережувані процеси діяльності управлінських працівників щодо забезпечення виконання управлінського рішення Прийняття рішення можна охарактеризувати як проміжну фазу між рішенням і дією, значною мірою комунікаційну, що включає вплив на соціальне середовище - розробників і виконавців прийняття того рішення.

З урахуванням сказаного поняття "ефективність рішень" можна розглядати як ефективність розробки рішення та ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає двом стадіям процесу прийняття управлінських рішень. На кожному з них можуть використовуватися свої підходи до оцінки і показники ефективності.

Під ефективністю в загальному вигляді розуміється результативність чого-небудь. Ефект - це досягається результат в його матеріальному, грошовому, соціальному та інших виразах. Співвідношення ефекту і витрат характеризує ефективність якої-небудь діяльності або явища Ефективність - це відносний ефект, результативність процесу або операції, який визначається як відношення ефекту до витрат, зумовив його появу.

В економічній теорії розрізняють кілька видів ефективності, серед них організаційна, економічна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, політична і т.д. Один вид ефективності може змінюватися за рахунок іншого. Наприклад, зменшивши економічну ефективність, можна збільшити соціальну і т п. Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Соціальна ефективність виражає ступінь задоволення попиту населення на товари, послуги.

Ефективність діяльності організації складається з ефективності управлінських рішень (УР), здатності до виробництва якісної продукції, ефективності її збуту, іміджу, і т.д.

Ефективність управлінських рішень - це ресурсна результативність, отримана за підсумками розробки та реалізації управлінських рішень. В якості ресурсів можуть бути фінанси, матеріали, персонал.

Класифікація ефективності управлінських рішень аналогічна загальній класифікації ефективності:

- Організаційна ефективність УР - це факт досягнення організацією цілей меншим числом працівників або за менший час;

- Соціальна ефективність УР - це факт досягнення цілей для більшого числа працівників з меншими фінансовими витратами;

- Економічна ефективність УР - це співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації УР, і витрат на його розробку і реалізацію.

Ефективність управлінських рішень залежить від рівня невизначеності зовнішнього середовища і характеру діяльності особи, яка приймає рішення. До ефективним управлінським рішенням відносяться рішення обґрунтовані, виконувані і легко прийняті до виконання, а до неефективним навпаки

У теоретичному та методичному плані питання оцінки ефективності управлінських рішень розроблені ще недостатньо. Тому найчастіше ефективність оцінюється на якісному рівні і виражається динамікою об'ємних і якісних показників виробництва продукції, товарообігу, витрат виробництва та обігу, прибутку та інших, що відображають результати діяльності колективу організації в цілому

До складу якісних показників ефективності розробки управлінських рішень можуть бути включені

- Своєчасність подання проекту рішення;

- Ступінь наукової обґрунтованості рішень;

- Багатоваріантність розрахунків;

- Застосування технічних засобів;

- Орієнтація на вивчення і використання прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- Витрати, пов'язані з розробкою проектів рішень;

- Чисельність зайнятих у розробці рішень;

- Вартість і терміни реалізації проекту;

- Кількість співвиконавців на етапі розробки рішень;

- Використання зовнішніх консультантів у ході розробки варіантів рішень;

- Ступінь ризику в реалізації рішень та ін.

Зазначене стосується, перш за все, до управлінських рішень перспективного характеру, пов'язаних з кардинальними змінами в організації.

Кількісна оцінка ефективності управлінських рішень багато в чому утруднена через специфічних особливостей управлінської праці, які полягають в наступному

- Управлінська праця, в тому числі з вироблення і прийняття рішень, переважно творчий, що важко піддається нормуванню та обліку з-за різних психофізіологічних можливостей людей;

- Фактичні результати, як і витрати на реалізацію конкретного рішення, далеко не завжди можна врахувати кількісно через відсутність відповідної документації;

- Реалізація рішень пов'язана з певними соціально-психологічними результатами, кількісний вираз яких ще важче, ніж економічних;

- Результати реалізації рішень проявляються опосередковано через діяльність колективу організації в цілому, в якому можна виділити частку витрат праці управлінського. Таким чином, ототожнюються результати праці розробників рішень і виконавців, на які спрямовано управлінський вплив;

- З-за існуючих труднощів нерідко відсутній поточний контроль за реалізацією рішень, в результаті діяльність оцінюється за минулий період, встановлюється орієнтація на майбутнє з урахуванням факторів, що впливають в минулому, хоча в майбутньому вони можу не проявитися;

- Ускладнює оцінку ефективності рішень і тимчасової фактору оскільки їх реалізація може бути як оперативної, так і розгорнутої в часі. Динамізм господарського життя може привносити нюанс у сукупності спотворюють величину очікуваної результативне: рішень;

- Утруднене і кількісне вираження характеристик якості рішень як основної передумови їх ефективності, а також дії та взаємодії окремих працівників.

При розрахунку економічної ефективності УР методологічно важко достеменно визначити вартість додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації УР.

Реалізоване у вигляді інформації УР безпосередньо не виражається в матеріально-речовій формі, тому для вимірювання (оцінки економічної ефективності використовується кілька непрямих методів) [6, с. 99].

1. Непрямий метод передбачає аналіз ринкової вартості управлінського рішення і витрат на нього шляхом аналізу варіантів управлінського рішення для одного і того ж типу об'єкта, розроблених та реалізованих приблизно в однакових умовах.

Управлінське рішення до конкретної реалізації проходить ще багато рівнів управління і реалізації. Тому необхідно відокремити вплив суб'єктивного фактора, гальмуючого або прискорює цей процес.

Названий метод дозволяє замість ринкової вартості управлінського рішення використовувати ринкову вартість виробленої продукції. При реалізації двох варіантів управлінських рішень відносну економічну ефективність першого рішення можна визначити з співвідношення

, (1.1)

де П 1т - прибуток, отриманий від реалізації товару при першому управлінському рішенні;

З 1т - витрати при першому варіанті управлінського рішення;

П 2т, 32т - прибуток і витрати при другому варіанті управлінського рішення.

2. Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому і виділення фіксованої частини:

, (1.2)

де П - прибуток, отриманий від реалізації товару;

ОЗ - загальні витрати,

К - частка управлінського рішення в ефективності виробництва (20-30%)

3. Метод визначення економічної ефективності за безпосередніми результатами діяльності заснований на оцінці безпосереднього ефекту від управлінського рішення при досягненні цілей, реалізації функцій, методів і пр.

Основними параметрами при оцінці економічної ефективності є стандарти (тимчасові, ресурсні, фінансові тощо)

Величину економічної ефективності визначають зі співвідношення:

, (1.3)

де С i - стандартне використання ресурсу i для розробки та реалізації управлінського рішення,

Р i - реальне використання i-го ресурсу для розробки та реалізації управлінського рішення

При розрахунку сумарної ефективності Е даним методом необхідно визначити значення економічної ефективності по декількох ресурсів (m) і потім по пріоритетності ресурсів (П i).

, (1.4)

Таким чином, при всіх складнощах оцінки ефективності управлінської праці в більшій мірі розроблені теоретико-методологічні та методичні прийоми оцінки ефективності окремих заходів, ніж управління в цілому.

**Висновки.** Підводячи підсумок зазначимо, що рішення, сформувавшись у процесі вибору альтернативи, є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Суть управлінського рішення виявляється в людській діяльності, ролі і місці рішення в процесі управління. Вироблені рішення повинні відповідати функціям підприємства і задачам, що ним вирішуються, обстановці, що складається, кооперативним інтересам тих, хто спільно досягає поставленої мети, а також задовольняти вимогам об'єктивних законів управління.

Загальними етапами в процесі прийняття рішення є такі: робота з інформацією (прийом, обробка, уявлення і розпізнавання ситуації), підготовка варіантів рішення, оцінка ефективності вибраного варіанту й ін. Кожний етап характеризується специфічними операціями і процедурами діяльності особи, що приймає рішення в різних умовах (визначеності, ризику і невизначеності).

Ефективність рішення залежить від всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі підприємства. Також, важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та отриманням оптимального прибутку.

**РОЗДІЛ 8 ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ**

**(к.е.н., доц. Крайнік Олеан)**

8.1Планування процесів управління змістом.

* 1. Процеси управління часом, вартістю.

8.3Управління якістю та основні організаційні структури реалізації проекту.

8.4Управління ризиками проекту та програмні продукти управління проектами.

8.5Проектні закупівлі, контракти проекту.

* 1. Планування проектного аналізу та оцінки ефективності проекту.

Висновки

* 1. **Планування процесів управління змістом**

Процеси планування – це безперервний процес визначення кращого способу дій для досягнення цілей проекту з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін. Для управління проектами характерне визначення неминучості відхилень від первинного плану, яким би ідеальним він не був. Це обумовлено тим, що все передбачити наперед неможливо і непередбачувані обставини неминучі. Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і логічно пов’язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення проекту. В ході виконання проекту ці процеси багаторазово повторюються. Змінам можуть підлягати цілі проекту, його бюджет, ресурси тощо. Крім того, планування проекту – це неточна наука. Різні команди проекту можуть розробити різні плани для того самого проекту. А програми управління проектами, маючи ідентичні вихідні дані, можуть скласти різні розклади виконання робіт.

План управління проектом ( Project Management Plan) - основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками, документально зафіксоване уявлення про проект. План може бути узагальненим чи деталізованим, а також може включати один чи декілька допоміжних планів управління та інші документи по плануванню. Зокрема до плану управління проектом входять :

* План управління змістом проекту;
* Календарний план;
* План управління вартістю;
* План управління якістю;
* План управління персоналом;
* План управління взаємодією;
* План управління ризиками;
* План управління закупівлями;
* План управління змінами.

Після розробки комплексного плану управління проектом його затверджують. Затверджені плани управління проектом разом з календарними графіками утворять базову версію проекту (project baseline). Вона включає всі угоди, прийняті на основі консенсусу з урахуванням трьох планових параметрів проекту: ресурсів, часу і функціональності рішень. Такий план управління проектом є «точкою опори», або вихідною базою для всього подальшого розвитку проекту. Нормативно-методичні положення слугують основою для регламентації планування проектних дій та проекту в цілому. Управління проектами в цілому та планування проектних дій, зокрема, повинні підтримуватися нормативно-правовою та методичною регламентацією. Комплекс таких документів називають нормативно-методичним забезпеченням (НМЗ). Ці документи регламентують:

* Порядок розробки, впровадження та супроводу проекту (Концепція , Статут);
* Загальні вимоги до структури проекту і зв’язків між його компонентами, якості продукту (Технічне завдання);
* Види, склад та зміст проектної і робочої документації (Стандарт).

Документи, що входять до складу нормативно-методичного забезпечення можна класифікувати за наступними ознаками:

* Види регламентацій (стандарт, керівний документ, положення, інструкція і т.п.);
* Статус регламентуючого документа (міжнародний, галузевий, підприємства);
* Області дії документа (замовник, підрядник, проект);
* Об’єкт регламентації чи методичного забезпечення (автоматизована система, бізнес-процес і т.п.).

Нормативно-правова база планування проектних дій при управлінні проектами у тій чи іншій сфері включає в себе: положення Конституції України; законодавчі акти України в даній сфері; Укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Уряду України; нормативно-правові акти органів виконавчої влади як загальногалузевого, так і відомчого характеру; нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування; правові акти нормативного та інструктивного характеру; локальні нормативні акти, що містять норми, пов’язані з управлінням проектами. Крім того, кожне підприємство чи організація формує свою нормативну базу для планування проектів. Норми і нормативи, які використовують при цьому, формуються на базі міжвідомчих норм та нормативів; галузевих норм та нормативів; індивідуальних норм та нормативів, що розробляються на підприємстві; тимчасових норм та нормативів, розроблених на підприємстві й на рівні галузей. Для тих сфер проектного менеджменту, опис яких у вигляді об’єктів для стандартизації є недоцільним чи неможливим, використовуються професійні кваліфікаційні стандарти (вимоги) до діяльності фахівців з проектного менеджменту (Project Management Professional) та менеджерів проектів (Project Manager). Нажаль, в Україні на даний час досі не був прийнятий національний стандарт з проектного менеджменту, який враховував би національну ментальність і специфіку управління.

Один з п’яти процесів, які забезпечують введення у проект усіх робіт, необхідних для успішного виконання проекту, і належить до розділу управління змістом проекту – це планування змісту проекту. Управління змістом проекту (Project Scope Management) – розділ проектного менеджменту, який включає процеси, необхідні для підтвердження того, що в проект включені тільки ті роботи, які необхідні для успішного виконання проекту. Група процесів планування, що відносяться до управління змістом проекту, включає наступні процеси: збір вимог; визначення змісту; створення ієрархічної структури робіт (ІСР). Планування змісту – це процес розроблення документа про зміст проекту як основи майбутніх проектних рішень, включаючи, зокрема, критерії, що використовуються для визначення того, чи успішно завершилися проект або його окрема фаза. План управління змістом проекту є інструментом планування, що описує, як команда проекту буде розробляти, документувати детальний опис змісту проекту, визначати і розробляти ієрархічну структуру робіт, перевіряти і контролювати зміст проекту. Розробка плану управління змістом проекту і деталізація змісту проекту починається з аналізу інформації, яка міститься у Статуті проекту, у попередньому описі змісту проекту, в останній ухваленій редакції плану управління проектом, історичній інформації, яка міститься у архівах підприємства. План управління змістом проекту – це документ, в якому описується, як саме управляти змістом проекту і як ці зміни позначаються на проекті. План управління змістом проекту входить в план управління проектом або є його допоміжним планом. План управління змістом може бути формальним або неформальним, надто детальним або занадто широко окресленим, але він завжди має ґрунтуватися на реальних потребах проекту. План повинен також включати міркування щодо очікуваної стабільності цілей проекту, тобто наскільки ймовірною є зміна цілей, як часто вони будуть мінятися й наскільки.

* 1. **Процеси управління часом, вартістю**.

Управління часом проекту – розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного виконання робіт проекту. Всі процеси управління часом проекту відносяться до групи процесів планування. Загалом управління часом проекту містить такі процеси: визначення операцій або робіт проекту; визначення взаємозв’язків операцій; оцінки тривалості операцій; складання розкладу виконання проекту; аналіз строків.

Визначення переліку робіт передбачає визначення і документування робіт, запланованих для виконання. Інструментальним засобом для визначення переліку робіт, а також для оцінки їх взаємозв’язку і тривалості слугує ієрархічна структура робіт (ІСР). Результатом процесу декомпозиції є нижній рівень робіт, необхідних для завершення проекту, з яким працює керівник проекту – рівень пакетів робіт. Пакети робіт розбивають на операції. Операція – це одиниця робіт, в результаті якої створюється конкретний результат впровадження проекту. Визначення послідовності операцій – це процес визначення і документування взаємозв’язків між операціями проекту. Цей процес здійснюється за допомогою логічних взаємозв’язків. Результатами послідовності робіт є: сітьова діаграма проекту; коригування до переліку робіт проекту. Визначення робочого часу, необхідного для її виконання проводиться за допомогою оцінки тривалості операції. Такі оцінки звичайно даються або підтверджуються тими членами команди проекту, які найбільш близько знайомі з предметною областю проекту. Поняття робочого часу вимагає уточнення – тривалість одних операцій визначається можливостями ресурсів, призначених на їхнє виконання, інших – тільки календарним часом, для третіх операцій існують додаткові обмеження. Оцінка тривалості операцій повинна обов’язково включати способи визначення тривалості й діапазони можливих відхилень або імовірнісні розподіли очікуваної тривалості. Оцінка тривалості операцій не завжди можлива до складання розкладу виконання проекту. Розклад виконання проекту визначає планові строки початку й завершення операцій проекту. Календарне планування – це складання та коригування розкладу, в якому роботи, виконані різними організаціями – учасниками проекту, погоджуються в часі між собою із можливостями їхнього забезпечення різними видами ресурсів. При цьому повинне бути забезпечене дотримання заданих обмежень і оптимальний розподіл ресурсів. Система управління розкладом визначає процедури й документи, необхідні для внесення змін у поточний розклад виконання проекту. Рішення про необхідність коригування розкладу ініціює процеси управління змінами і часто приводить не тільки до зміни строків виконання операцій, але й до зміни інших характеристик плану виконання проекту. Запити на зміни включають ретельний аналіз наслідків запитуваних змін. Причини відхилень строків виконання робіт повинні документуватися і включатися в архів проекту для використання як у поточному проекті, так і в інших проектах виконуючої організації.

Розділ проектного менеджменту, що оперує процесами, необхідними для забезпечення дотримання бюджету проекту називається Управління вартістю проекту (Project Cost Management). До процесів планування в управлінні вартістю належать процеси: планування ресурсів; оцінка вартості; розробка бюджету. Управління вартістю проекту зосереджено в основному на вартості, необхідних для здійснення робіт у проекту і має охоплювати інформаційні потреби зацікавлених осіб проекту, які можуть контролювати вартості проекту в різний спосіб і в різний час. На етапі планування ресурсів визначається загальна кількість ресурсів всіх видів, які необхідні для виконання операцій проекту. Це означає визначення того, які ресурси (люди, устаткування і матеріали) і в якій кількості будуть використані на роботах проекту. Результатом є перелік типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання всіх елементів ІСР, а також календарі ресурсів – проміжки часу, коли ресурси можуть бути використані. Оцінка вартості включає розробку приблизної (оцінки) вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Оцінка вартості включає отримання оцінки ймовірних кількісних результатів – скільки коштуватиме для організації, що виконує проект, розробка конкретного продукту чи послуги. Оцінка вартості включає визначення і розгляд різних вартісних альтернатив. Вартості мають бути оцінені для всіх ресурсів, які використовуватимуться в проекті. Вартості включають вартість трудових ресурсів, матеріалів, поставок і спеціальні види вартостей, такі як поправка на інформацію чи бюджетний резерв. Перелік цих показників залежить від конкретного проекту. Вартісні оцінки повинні задаватися в тій валюті, в якій передбачаються витрати, для того, щоб полегшити перерахування при змінах обмінного курсу. Крім витрат, деякі операції проекту можуть припускати доходи (одержання кредитів, продажу), які також повинні бути враховані в оцінці вартості. Результатами оцінки вартості є: кошторис, додаткова інформація, план управління вартістю. Розробка бюджету включає поділ кошторису по роботах проекту для створення вартісної основи для контролю за виконанням проекту. Розробка бюджету – складова бюджетування проекту, під яким розуміється визначення вартісних показників робіт у рамках проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить установлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт, статтями витрат, часом виконання робіт, центрами витрат або за іншою структурою. Приклад формування бюджету проекту наведений на рисунку 2.1.

Планування трудових ресурсів

Планування матеріалів

Планування техніки

Планування субпідрядних робіт

Проектна документація

Планування непрямих витрат

Звіт про запланований рух коштів по проекту

Бюджет витрат на матеріали

Бюджет витрат на техніку

Бюджет по зарплаті

Бюджет витрат на субпідрядні роботи

Бюджет непрямих витрат проекту

Рисунок 2.1. Приклад формування бюджету проекту

Проект має виконуватися в рамках установленого бюджету. У разі перевищення бюджету проект може бути закритий або припинений. Однією з необхідних умов здійсненності проекту поряд з плануванням і контролем змісту проекту, визначенням складу робіт є здійснення точного фінансового планування і контролю (бюджетування). Вся система планування проекту повинна будуватися на основі бюджетування, тобто всі витрати й результати повинні мати чітке фінансове вираження. В остаточному підсумку одним з основних завдань фінансового планування (бюджетування) проекту є складання балансової моделі, що дозволяє оцінити динаміку балансових даних, плану прибутків і збитків, руху грошових коштів, найважливіших показників рентабельності, оборотності та інших умов як по окремих проектах, так і по підприємству в цілому. Ключовим елементом системи бюджетування проекту є облік джерел фінансування, планування й контроль фінансування та прибутків, одержуваних у результаті реалізації проекту. Ключова роль системи бюджетування полягає в тому, щоб надати всю фінансову інформацію в зручній для аналізу формі для своєчасного прийняття управлінських рішень.

* 1. **Управління якістю та основні організаційні структури реалізації проекту**

Планування якості включає визначення того, які стандарти якості потрібно застосовувати до даного проекту і як забезпечити дотримання цих стандартів. Планування якості передбачає формування вимог до якості проекту і його продукту та визначення шляхів їх забезпечення. Для планування якості проекту потрібно мати: політику у сфері якості; описання змісту проекту; опис продукту у вигляді конкретних специфікацій, отриманих від споживачів; стандарти, норми і вимоги до якості; результати інших процесів планування. Результатом планування якості проекту є: план управління якістю; операційні визначення; контрольні переліки. Забезпечення якості – це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості. План забезпечення якості пояснює, що робити для підтримки якості в проекті чи його продуктах. План якості проекту, або програма забезпечення якості проекту, включають заходи щодо реалізації політики у сфері якості із зазначенням термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки та бюджету. Система управління якістю повинна включати перелік керівних документів, заходів і визначення порядку їх здійснення. Для ефективного управління якістю проекту треба мати відповідне організаційне забезпечення, тобто певні організаційні ресурси: необхідної кваліфікації працівників, які є відповідальними і мають обов’язки; систему взаємодії працівників; матеріально-технічні й фінансові ресурси. У плані контролю якості прописують, що буде робитися для перевірки якості складних продуктів, а також як будуть виправлятися виявлені порушення. Основною складовою контролю якості проекту є технічна інспекція. Здійснюють її на всіх підприємствах, які беруть участь в управлінні проектами. Для контролю якості проекту потрібно мати план управління якістю, операційні визначення, контрольні переліки та результати реалізації проекту. Результатом контролю якості є прийняття рішень щодо прийняття робіт, продукції проекту, введення змін у процеси, якщо управління якістю не відповідає встановленим вимогам, нормам і стандартам та прийняття заходів щодо поліпшення якості проекту в цілому. Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації. В основі управління якістю повинні лежати певні керівні принципи, які розробляються менеджментом вищого рівня в формі політики в сфері якості.

Управління трудовими ресурсами проекту (Project Human Resources Management) - розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання людей, зайнятих у проекті. Управління трудовими ресурсами включає:

* Планування організації (визначення, документування, розподіл проектних ролей, відповідальності й відносин звітності щодо виконання робіт з проекту);
* Призначення персоналу (підбір персоналу на виконання робіт у межах проекту);
* Розвиток команди (удосконалення навичок і кваліфікації команди проекту для поліпшення виконання проекту).

Організаційне планування включає визначення, документування, розподіл обов’язків і відповідальностей, організацію звітності у проекті. Важливою складовою вхідною інформації для планування організації є вимоги до персоналу, які визначають те, скільки персоналу потрібно і якого роду навички вимагаються від окремих осіб або групи осіб. Вимоги до персоналу є підгрупою загальних вимог до ресурсів, що визначаються при їх плануванні. При плануванні перший крок – визначення необхідного кількісного і якісного складу команди і персоналу проекту. Якісні характеристики персоналу – сукупність професійних, моральних і особових властивостей, що є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які пред’являються до посади або робочого місця. Розрізняють три основні групи якісних характеристик: здібності персоналу; мотивації персоналу; властивості персоналу. Результатами організаційного планування повинні бути: розподіл обов’язків / відповідальностей; план управління персоналом; організаційний графік; допоміжні деталі для організаційного планування. Основний інструмент розподілу обов’язків, який регулює роботу в команді – це план роботи за проектом. Обов’язки членів команди за своєю суттю відповідають сформульованим завданням. Виявлення ієрархії робіт, визначення їх виконавців дозволяє описати систему су підлеглості членів команди проекту, розподілення відповідальності між ними. При розподілі ролей і відповідальності, необхідних для виконання проекту, слід відобразити наступні моменти: роль, повноваження, відповідальність, кваліфікація. Для розподілу відповідальності між учасниками проекту зазвичай використовують так звану матрицю розподілу відповідальності, яка пов’язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту. На верхньому рівні розподіляються ролі та відповідальність по елементах ІСР. На нижньому – по операціях проекту. Організаційна структура управління проектом – це сукупність взаємопов’язаних органів управління, що розташовані на різних рівнях системи. Створення організаційної структури управління (ОСУ) передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Створення ОСУ передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проекту або входять до складу одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проекту. Група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. План управління персоналом є складовою частиною плану управління проектом і містить опис, коли і як повинні виконуватися вимоги щодо забезпечення людськими ресурсами. Він визначає, коли і які фахівці будуть включені в команду проекту й коли будуть виведені з неї. В залежності від потреб проекту даний план може бути офіційним або неофіційним, докладним або узагальненим. План управління персоналом включає в себе наступні пункти: набір персоналу; графік робочого часу (розклад); критерії звільнених ресурсів; навчання персоналу; заохочення та преміювання; відповідність регламентуючим документам; безпека. Комплектування штату – це отримання необхідних трудових ресурсів для роботи в рамках проекту. У більшості середовищ найкращі ресурси можуть бути недоступні і тому команда управління проектом повинна стежити за тим, щоб «доступні» ресурси задовольняли проектні вимоги. Методи та засоби комплектування штату: переговори; попереднє призначення; закупівля. Результати комплектування штату: укомплектований штат; список членів команди проекту.

* 1. **Управління ризиками проекту та програмні продукти**

Один з процесів, які належать до розділу управління комунікаціями проекту – є планування комунікацій проекту. Управління комунікаціями проекту (Project Communication Management) - розділ проектного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації. Всі учасники інформаційної системи проекту, а також їхні вимоги до документації й системи повинні бути ідентифіковані до початку розробки інформаційної системи проекту. Планування взаємодії включає визначення інформаційних і комунікаційних потреб учасників проекту: кому і яка інформація потрібна; коли ця інформація необхідна; яким чином інформація буде надаватися. Визначення інформаційних потреб і засобів задоволення цих потреб – критичний фактор успіху проекту. Основним методом планування інформаційного зв’язку є аналіз інформаційних потреб. Інформаційні потреби різних учасників проекту повинні бути проаналізовані для розробки форм подання і визначення джерел необхідної інформації. Такий аналіз повинен: розглянути можливі методи й технології, що підходять до проекту; забезпечити повноту необхідної інформації. Результатом планування інформаційного зв’язку є план управління взаємодією. При плануванні комунікацій проекту доцільно проводити аналіз вимог до комунікацій. При визначенні цих вимог враховуються тип і формат необхідної інформації та аналізу цінності цієї інформації. При плануванні можуть встановлюватися певні обмеження щодо передачі інформації в проекті. Обмеження комунікацій, зазвичай одержувані зі специфічних законів чи інструкцій, технології та організаційних політик. Менеджер проекту повинен розглядати кількість потенційних каналів або шляхів комунікацій в якості показника складності комунікацій проекту. Загальну кількість каналів комунікації у проекті можна визначити за формулою:

К= 0,5 п(п-1), (4.1)

де п - кількість об’єктів, які взаємно пов’язані каналами (кількість учасників проекту).

Проект включає свою систему документообігу. Як елемент системи комунікацій документообіг вимагає побудови, управління, реалізованого за традиційним принципом: план документообігу, виконання процедур і його контроль, завершення і закриття документації. Планування комунікацій проекту передбачає і планування звітності, її основних форм, періодичності подання. В процесі реалізації проекту менеджерам доводиться оперувати значними обсягами даних, які можуть бути зібрані і організовані з використанням комп’ютера. Одним з необхідних інструментів проектного управління є програмний продукт, без якого неможливо здійснювати повноцінне планування та оперативні розрахунки. Вибір програмного продукту для управління проектами повинен залежати від цілей, завдань, що стоять перед організацією і масштабів здійснюваних проектів.

В даний час методологія управління проектами є не тільки модною, але і, безперечно, такою, що виправдала себе на практиці, новою формою управлінської діяльності. Для кожного проекту повинен бути розроблений послідовний підхід до ризиків, що задовольняє вимогам. Проектні ризики охоплюють ті обставини, які стосуються досвіду виконавців щодо здійснення певного типу проектів, розміру проекту тощо. Планування управління ризиками містить в собі рішення з організації, кадрового забезпечення процедур управління ризиками проекту, вибір кращої методології, джерел даних для ідентифікації ризику, часовий інтервал для аналізу ситуації. Важливо спланувати управління ризиками, адекватне як рівню й типу ризику, так і важливості проекту для організації.

Ідентифікація

ризиків

Оцінка ризиків

Розробка

реагування

Рисунок 4.1. Взаємозв’язок процесів планування управління ризиками

План управління ризиками є елементом плану управління проектом і включає: методологію; ролі і обов’язки; бюджет і строки; інструменти; звітність і простеження. Оцінка ризиків буває двох видів: якісна й кількісна. Якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їхнього впливу на проект стандартними методами й засобами. Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, яка часто зустрічається у проекті. Протягом життєвого циклу проекту повинна відбуватися постійна переоцінка ризиків. Кількісна оцінка ризиків визначає ймовірність їх виникнення і вплив наслідків ризиків на проект, що допомагає групі менеджменту проекту правильно приймати рішення і уникати невизначеностей. Кількісна і якісна оцінки ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу й бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків. Оцінку ризиків проводять за допомогою оцінки вірогідності і наслідків. Планування і реагування на ризики – це процес розробки шляхів по збільшенню можливостей і зниженню загроз для цілей проекту. Даний процес включає призначення «відповідальних осіб», в обов’язки яких входить реагування на кожний узгоджений і підкріплений бюджетом ризик. Заплановані операції з реагування на ризики повинні відповідати серйозності ризику, бути ефективними, реалістичними у контексті з проектом і узгодженими з усіма учасниками проекту. Планування містить у собі ідентифікацію і розподіл кожного ризику за категоріями. Ефективність розробки реагування прямо визначить, чи будуть наслідки впливу ризику на проект позитивними або негативними. Головною метою оцінки проектних ризиків є планування дій, які потрібно вжити, якщо чинники ризику таки відбудуться. Розробка відповідного плану дій є суттю запобіжних заходів.

* 1. **Проектні закупівлі, контракти проекту**

Планування закупівель – це процес визначення проектних потреб, які можуть задовольнятися найкращим чином за допомогою закупівлі товарів і послуг за межами виконавчої організації. Він включає обговорення того, чи варто закуповувати, як, що, скільки і коли це робити. Після визначення способів оголошень про закупівлі та критеріїв відбору пропозицій можна приступати до написання плану закупівель. Різні типи контрактів більшою чи меншою мірою відповідають різним типам закупівлі. Контракти звичайно належать до однієї з трьох таких великих категорій: контракти з твердою ціною або з фіксованою вартістю – ця категорія контракту включає загальну тверду ціну для конкретного продукту; контракти з відшкодуванням витрат - ця категорія контракту звичайно включає оплату (відшкодування) продавцеві його фактичних витрат; контракти з ціною за одиницю - продавцю сплачується заздалегідь встановлена ціна за одиницю послуги. Результатами планування є : план управління закупівлями; опис роботи. Виявлені потреби в закупівлях – це розділ, в якому докладно перераховуються всі виявлені потреби у закупівлі продукції, матеріалів або послуг для потреб проекту. По кожній з перерахованих позицій необхідно привести стисле обґрунтування, чому даний продукт або послуга повинні закуповуватися, а не виготовлятися самим проектом. Документи по закупівлі використовують для пропозицій-клопотань від передбачуваних продавців. Документи по закупівлі мають бути структуровані, щоб сприяти точним і повним відповідям від передбачуваних продавців. До їх складу обов’язково можуть бути включені описання роботи, що стосуються справи, необхідні форми для відповіді і дещо з умов контракту. Деяка частина або весь зміст і структура документів по закупівлі, особливо тих, що підготовлені державними органами, можуть визначатися відповідними нормами на них. Документи по закупівлі мають бути не тільки досить точними, щоб гарантувати порівняні, погоджені відповіді, а й досить гнучкими, щоб якнайкраще забезпечити розгляд пропозицій продавця для задоволення вимог.

* 1. **Планування проектного аналізу та оцінки ефективності проекту**

До планування інтеграції входять процеси: розробка плану проекту; визначення критеріїв успіху. Розробка плану проекту – ітеративний процес, що майже завжди повторюється кілька разів. План проекту – це формально затверджений документ, призначений для управління виконанням проекту. Основними цілями плану проекту є документування зроблених припущень і ухвалених рішень, полегшення взаємодії учасників проекту й документування базових цілей, строків і вартості проекту. Стадія розробки плану реалізації проекту вважається завершеною тоді, коли підготовлено повний комплект необхідної документації: комплексний календарний план; конкретні календарні плани за виконавцями; конкретні календарні плани за пакетами робіт; відомості потреб у ресурсах; графіки постачання перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проекту; план контролю за виконанням робіт. Критерії успіху служать для кількісного виміру як ходу виконання проекту, так і організації стимулювання команди проекту. Типовий контракт на управління проектом включає премії за досягнення або перевищення планових значень критеріїв успіху. В число критеріїв входять строки завершення всього проекту і його окремих фаз, вартість робіт і якість як процесу управління, так і продукту проекту. Для перевірки раціональності проекту, визначення доцільності його реалізації використовують експертизу проектів. Проектний аналіз - це вид добровільної експертизи проекту, предметом якої є дослідження повноти та якості проектних рішень, соціальної, економічної, фінансової та суспільної ефективності та комерційної реалізованості. Саме завдяки експертизі приймається остаточне рішення про прийняття або відхилення проекту. Експертиза забезпечує детальний аналіз усіх аспектів проекту та його наслідків. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для оцінки успішності проекту. Експертизи можуть підлягати як проект, так і організації, які беруть участь у реалізації проекту. Проведення експертизи завершується складанням експертного висновку., оформленого в письмовому вигляді. За результатами експертизи проекту робиться оцінка щодо доцільності впровадження проекту та його попередньої ефективності. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування. Визначення ефективності проекту та прийняття рішення щодо його реалізації здійснюється з використанням системи показників, що ґрунтується на використанні різних формалізованих і неформалізованих підходів. Остаточне рішення про прийняття проекту залежить від галузей, де він здійснюється. Крім того має значення як фінансується проект: за державні чи приватні кошти. Вирішальними є ступінь ризику та очікуваний рівень прибутковості.

**Висновки**

Планування проектних дій є однією із важливіших складових будь-якого процесу управління проектами. Планування проектних дій вивчає теорію і практику процесів планування проектних дій та проектної діяльності, зокрема планування процесів управління змістом, управління часом, управління ресурсами, управління вартістю, управління якістю та управління ризиком.

Від точності і правильності планування буде залежати весь подальший хід роботи над проектом, тому найважливішою стадією проекту є його початок. Одними із найважливіших для досягнення успіху проекту є процеси планування. Вони стосуються визначення цілей та критеріїв успіху проекту та розробки шляхів їх досягнення. Під час планування обґрунтовуються цілі проекту та виявляються ресурси, визначаються комплекси робіт, ефективні методи і засоби, необхідні для їх виконання, встановлюється взаємодія між учасниками проекту.

**РОЗДІЛ 9**

**ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ**

(Романенко Т.П., доц.)

9.1 Виконання проектних дій: теоретичні аспекти

9.2 Розробка і створення організаційної структури для виконання проекту

9.3 Забезпечення проекту трудовими ресурсами та комунікаційні технології виконання проекту

9.4 Моніторинг і контроль якості виконання проекту

9.5 Процес завершення виконання проекту

Висновки

**9.1Виконання проектних дій: теоретичні аспекти**

**Проектні дії у життєвому циклі проекту**

Життєвий цикл проекту складається з таких фаз: *початкової, проміжної, фінальної.* Граничні межі кожної фази окреслюються реальними проміжними результатами або кінцевими продуктами; виконаною роботою, її якістю, а також управлінськими аспектами [10,7].

*Проміжна фаза* може бути поділена на декілька фаз: фаза «планування» - для розробки технічного проекту та інвестиційного кошторису; фаза – «розробка планової і проектної документації» - за умов відкриття фінансування.

Після підготовки проектної документації у повному обсязі, переходять до наступної фази – виконання.

Фаза *виконання* знаходиться в середині життєвого циклу проекту. На цьому етапі виконується більшість робіт із створення кінцевого продукту, і тому для нього характерні найбільші витрати.

За міжнародними стандартами проектного менеджменту Р2М, фаза виконання проекту/програми поділяється на наступні *етапи* [9,144]:

І – *фаза підготовки виконання*, під час якої створюється організаційна структура для реалізації проекту, розподіляються повноваження між відповідними проектними командами таким чином, щоб вони могли самостійно виконувати роботи;

ІІ – *фаза безпосереднього виконання*, протягом якої реалізується загальний моніторинг і контроль з метою оперативного керування;

ІІІ – *фаза завершення*, виконання роботи і підготовка до передачі створеного продукту Замовнику.

Усі дії, необхідні на створення продукту проекту, та управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, визначаються як *«проектні дії».*

**Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту**

*Управлінські дії* – це процеси, процедури, операції спрямовані на виконання проекту, які охоплюють планування проектних завдань, їх інтеграцію, координацію, реалізацію.

Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, поєднують у *п’ять груп* управлінських процесів: *ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення* [8,41].

Результатом виконання проектних дій є наступні *критерії (принципи):* *ефективне виконання, продуктивне виконання, належне виконання.*

Належне виконання - це використання відповідних методів, процедур і налагоджених бізнес-процесів, здатних задовольнити очікування оточення; відповідність етичним і правовим нормам, стандартам і загальноприйнятим практикам, а також міжнародним стандартам. При належному виконанні проект відповідає етичним нормам і рівню професійної кваліфікації.

Продуктивне виконання. Продуктивність - це відношення отриманого результату і кількості витрачених ресурсів. В управлінні проектами застосовують моделі, методи, процедури і засоби мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженості в проектах.

Ефективне виконання. Ефективність - ступінь досягнення оптимального випуску продукції, попередньо запланованих цілей або кращого використання. Ефективність вимірюється як:

* відношення між результатом, отриманим при виконання будь якого процесу, і максимально можливим результатом при використанні тієї ж кількості ресурсів;
* відхилення мінімально необхідних ресурсів для виготовлення запланованої кількості продукції до кількості, яка реально використовується;
* виробничі цілі: об’єм випуску, витрати, прибуток.

Ефективне виконання можна визначити відношенням кількості позитивних результатів до витрачених на них кількості ресурсів.

**Структура процесів виконання проекту**

Теоретичні положення структури процесів (управлінських дій) містяться у стандартах з управління проектами: РМВоК® (розроблений

Інститутом управління проектами, PMI), Р2М (японський стандарт для управління інноваційними проектами і програмами), PRINCE 2 (державний стандарт Великобританії з ефективного управління проектами).

За стандартом РМВоК® в групу процесів виконання включено *п’ять галузей знань*: інтеграція управління проектом, управління якістю, людськими ресурсами, комунікаціями і поставками.

Керівництво і управління виконання проекту - виконання робіт, визначених планом управління проектом, для дотримання вимог щодо змісту проекту. На реалізацію цього процесу впливає специфіка життєвого циклу проекту. В процесі здійснення проекту збирається інформація про хід виконання робіт, яка відображає стан готовності результатів поставки та виконані роботи. Далі ця інформація переходить в процес звітності з виконання.

Для керівництва і управління виконанням проекту потрібно також наступне: схвалені корегуючи дії, що приводять очікувану ефективність проекту у відповідність з планом управління проектом; схвалені застережливі дії для зниження вірогідності потенційних негативних наслідків; схвалені запити на виправлення дефекту для виправлення дефектів продукту, що виявлені в ході процесу контролю якості.

Процес забезпечення якості - це прийняття планових систематичних заходів, що забезпечують виконання всіх передбачених процесів, необхідних для того, щоб проект задовольняв вимогам за якістю. Спостереження за процесом забезпечення якості може виконувати окремий підрозділ, у інших випадках: команда проекту, керівний склад організації виконавця, замовник або спонсор. Постійний процес покращення сприяє зниженню кількості зайвих або даремних операцій, що в свою чергу, підвищує рівень продуктивності і економічної ефективності. Покращення процесу виробляється внаслідок вивчення, аналізу і внесення змін в організаційні або виробничі процеси.

*Управління людськими ресурсами* проекту представлена процесами «набір команди проекту*»* і «розвиток команди проекту».

*Набір команди проекту* - це процес залучення людських ресурсів, необхідних для виконання проекту. Для підбору учасників проектної команди використовуються як внутрішні ресурси організації, так і зовнішні.

Нові можливості для залучення фахівців у проект містяться у форматі віртуальних команд. Робота таких команд стала можливою завдяки електронним засобам комунікацій (наприклад, електронна пошта і відео-конференції).

Віртуальні команди мають можливість:

* формувати команди з співробітників однієї компанії, які мешкають в різних регіонах;
* залучати до участі в проекті співробітників, працюючих вдома;
* формувати команди із співробітників, які працюють в різні зміни або в різний час;
* залучати до участі в проекті осіб з обмеженими фізичними можливостями;
* братися за виконання проектів, реалізація яких в інших (звичайних) умовах передбачала б високі витрати на відрядження.

*Розвиток команди* проекту передбачає підвищення кваліфікації членів команди проекту і укріплення взаємодії між ними для підвищення ефективності виконання проекту.

Розвиток команди проекту спрямовується на:

* удосконалення фахових навичок членів команди для підвищення їх здатності виконувати операції проекту;
* укріплення почуття довіри і згуртованості (єдності) серед членів команди для підвищення продуктивності роботи команди.

Для розвитку команди проекту особливо важливими є навички міжособистісних відносин («м'які навички»). Команда управління проектом може багаторазово знизити кількість виникаючих проблем і підвищити взаємодію співробітників, якщо буде розуміти настрій членів команди проекту, передбачати їх дії, уважно слухати і визнавати їх думку, вирішувати їх проблеми. Для управління командою проекту такі навички, як вміння співпереживати, впливати, творчо підходити до роботи та здатність полегшувати роботу групи набувають значення цінних активів.

*Управління комунікаціями проекту* передбачає відстеження діяльності учасників команди, забезпечення зворотного зв’язку, вирішення проблем й управління змінами з метою оптимізації виконання проекту.

Область знань з управління комунікаціями проекту представлена процесом «розповсюдження інформації» - надання необхідної інформації зацікавленим учасникам проекту відповідно до плану. Розповсюдження інформації включає також в себе виконання плану управління комунікаціями і реагування на неочікувані запити інформації.

В межах процесу комунікації відправник відповідає за ясність і повноту інформації (так, щоб одержувач міг правильно її сприйняти і зрозуміти). Одержувач, у сою чергу, відповідає за правильне отримання всієї інформації і за її правильне розуміння.

Як відомо, комунікації можуть приймати різні форми: письмові та усні; внутрішні (в межах проекту) і зовнішні (із замовником, ЗМІ, громадськістю); офіційні (звіти, брифінги) і неофіційні (записки, спонтанні бесіди); вертикальні (знизу до гори за ієрархією організаційної структури) і горизонтальні (на одному рівні).

*Способи поширення інформації у проекті:*

* проектні наради, розповсюдження друкованих документів, електронні бази даних;
* електронне обладнання для комунікацій та проведення конференцій;
* електронні інструменти для управління проектом (веб-інтерфейси програмного забезпечення), програмне забезпечення для роботи віртуального офісу, портали та інструментальні засоби управління груповою роботою.

Область знань з *управління поставками проекту* представлена процесами *«з*апит інформації у продавців» і «вибірпродавців».

*Запит інформації у продавців* – отримання від потенційних постачальників відповідей у вигляді пропозицій ціни і заяв на задоволення вимог проекту. Багато організацій включають до складу своїх активів організаційного процесу списки або файли з інформацією про потенційних, або колишніх постачальників («контрагенти, що пропонують ціну») до яких можна звернутися із запрошенням прийняти участь і надіслати заявку, пропозицію або розрахунок цін на виконання робіт. Ці списки містять інформацію про минулий досвід співробітництва та інші характеристики потенційних постачальників. Для отримання запитів інформації від продавців проводять конференції контрагентів, шляхом розміщення рекламних об’яв в засобах масової інформації, списку атестованих постачальників.

*Процес вибору продавців* ґрунтується на оцінці заявок, отриманих від продавців, за розробленими критеріями вибору. Кількість критеріїв може включати аналіз зразків продуктів, послуг або результатів, проведених продавцем раніше. До кількості критеріїв оцінки можуть також входити аналіз історії взаємовідносин з організацією-замовником та ін..

Інструментально-методологічною у виборі продавців слугує: система зважування (метод кількісної оцінки якісних показників), незалежні оцінки (залучення сторонньої організації для визначення конкурентоздатності запропонованих цін), система відсіву (встановлює граничну межу мінімальних вимог до постачальників за одним або декількома критеріями), переговори за контрактом, система рейтингових оцінок постачальників, експертна оцінка. Контракт укладають з обраним постачальником.

Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами (Р2М) є системою знань і стандартом з оцінювання й сертифікації компетентності проектних менеджерів.

*Області знань і стадії* застосування проектного менеджменту в Р2М полягають в управлінні:

* стратегією проекту (стадія задуму, основоположна – яка реалізується протягом всієї програми і життєвого циклу проекту);
* фінансами проекту (стадія задуму і планування);
* системами проекту (стадія задуму і планування);
* організацією проекту (основоположна);
* цілями проекту (стадія планування і реалізації);
* ресурсами проекту (стадія планування і реалізації);
* ризиками проекту (стадія задуму, планування і реалізації);
* інформацією проекту (основоположна);
* взаємозв’язками проекту (основоположна);
* цінністю проекту (основоположна);
* комунікацією проекту (основоположна, планування і реалізації).

Цінність проекту визначається вигодою, яку представляє продукт проекту при виконанні вимог, що містить місія проекту (вимоги місії проекту). Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту. Перша - практична здатність проектного менеджера виконати проект у відповідності з планом; друга - знаходження способу гармонізувати цінність проекту. Перша умова є обов’язковою, тоді як друга - достатньою умовою створення цінності проекту.

**Процес реалізації проекту**

Ефективність і успішність проекту залежить від ретельного управління ним.

Успіх реалізації проектів залежить від того, наскільки реалістично було поставлено *цілі.* Цілі ґрунтуються на досягненні проміжних результатів, що дозволяє досягти бажаного результату і успіху. Велика увага приділяється поточним результатам, що дає можливість виявити проблеми заздалегідь. Професійність, наполегливість і творчість учасників дозволяє доводити такі проекти до успішного завершення.

Сутність реалізації проекту складають проектні дії, процеси проекту взаємопов’язані, оскільки підкріплені управлінням, плануванням, перевіркою і контролем. В основі успішного вирішення усіх задач в першу чергу полягає ефективне управління проектом.

Робочий процес здійснення управлінських дій, спрямованих на виконання проекту передбачає своєчасне і ефективне виконання роботи у відповідності із визначеними умовами (час виконання, бюджет, трудові ресурси і т.д.). Управлінські дії спрямовані на виконання проекту, включають управління життєвим циклом проекту і управління змістом, що в свою чергу складається з управління конфігурацією, управління якістю, управління часом, управління витратами, управління прогресом тощо.

Управління проектами забезпечує ефективну організацію роботи в проекті з використанням лідерства, планування, стратегії, розробки процесів проекту, постановки цілей, розподілення задач, роботи організації, призначення засобів і мотивації, що у сукупності спрямовано на досягнення цілей проекту.

**9.2 Розробка і створення організаційної структури для виконання проекту**

**Загальна послідовність розробки організаційної структури**

Загальна організаційна структура для виконання проекту повинна враховувати загальну послідовність розробки і створення організаційних структур управління проектами.

*Послідовність* розробки організаційних структур для виконання проекту.

1. Принциповий вибір організаційної структури, тобто, вибір типу організаційної структури проекту. Він включає аналіз і вибір структури у відповідності з трьома принципами: відповідність організаційної структури системі взаємодії учасників проекту; відповідність організаційної структури змісту проекту; відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього середовища.

2. Детальне проектування організаційної структури включає моделювання і аналіз організації за допомогою сучасних засобів: організаційна структура (ієрархія функцій); моделі процесів (технологія виконання операцій); моделі інформаційної системи (потоки і структура даних); структура інших ресурсів; вартісні моделі.

3. Розробка організаційної і методичної документації, а саме: організаційна структура проекту; штатний розклад; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; методичні інструкції; вимоги до персоналу; графік і бюджет проекту тощо.

4. Формування організаційної структури: пошук,оцінка і підбір персоналу; розподіл відповідальності повноважень персоналу; навчання персоналу.

При побудові організаційної структури для виконання проекту необхідно враховувати [10,23]:

* *системи управління організації* (функціональна, матрична, проектна);
* *характеристики проекту* (повноваження менеджера проекту, доступність ресурсів, контроль бюджету, роль менеджера проекту);
* *взаємозв’язки між зацікавленими учасниками проекту* (замовники / користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління проектами і т. ін.) (рис.9.1).

**ПРОЕКТ**

**Команда проекту**

- Спонсор

- Команда управління проектом

- Менеджер проекту

- Інші члени команди проекту

Керуючі операційною діяльністю

Інші зацікавлені учасники проекту

Функціональні керівники

Менеджер портфелю

Офіс управління проектами

Продавці (ділові партнери)

Менеджер програми

Замовники / користувачі

**Зацікавлені учасники проекту**

Рисунок 9.1 – Взаємозв’язки між учасниками виконання проекту

Зацікавлені учасники проекту мають різний ступінь відповідальності та повноважень у проекті, які можуть змінюватись протягом життєвого циклу проекту. Для менеджера проекту важливим завданням є «підтримка балансу інтересів» зацікавлених учасників проекту.

Замовники / користувачі – це ті, хто будуть користуватися продуктом проекту. Замовником виступає організація / особа, яка отримає продукт проекту, а користувачем - та, яка буде ним безпосередньо користуватися. У проектах одна організація / особа може одночасно виступати і у ролі замовника, і користувача.

Спонсор – організація/особа, яка надає фінансові ресурси для проекту, бере участь у вирішенні питань, що виходять за межі компетенції менеджера проекту, схваленні змін у змісті проекту, підсумковому аналізі фази проекту, а також у прийнятті рішень щодо «придатності - непридатності» в умовах високого рівня ризиків.

Офіс управління проектами - це підрозділ організації або самостійний орган, який здійснює в межах визначеної компетенції різні функції з централізації та координації управління проектами [7,с.25]. Діапазон його функцій може коливатися від надання підтримки в управлінні проектами до прийняття повної відповідальності за безпосереднє управління проектом.

Функціональні керівники - наділені управлінськими повноваженнями в межах адміністративної / функціональної сфери підприємства (відділ кадрів, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ поставок тощо); керують виконанням усіх поточних робіт підрозділу. Можуть надавати експертну допомогу та інші послуги, необхідні для виконання проекту.

Операційні менеджери - особи, які здійснюють керівництво основною сферою діяльності підприємства, наприклад - дослідженнями і розробками, проектуванням, виробництвом, технічним обслуговуванням. На відміну від функціональних керівників, ці менеджери мають справу безпосередньо з виробництвом та обслуговуванням реалізованих продуктів / послуг підприємства.

Продавці / ділові партнери. «Продавці (або агенти, постачальники, підрядники) - це сторонні компанії, що уклали договір про надання компонентів або послуг, необхідних для проекту» [7,с.27].

При виборі організаційної структури проекту слід враховувати ключові характеристики проекту: повноваження менеджера проекту, наявність ресурсів, хто контролює бюджет проекту, роль менеджера проекту, адміністративний персонал проекту.

**Офіс управління проектом (Project Management Office, PMO)**

Офіс управління проектами («проектний офіс» Project Office) це підрозділ організації чи самостійний орган, який здійснює в межах визначеної компетенції різні функції з централізації та координації управління проектами. Проектно-орієнтовані організації використовують «офіс супроводження проекту» для контролю за виконанням встановлених процедур управління проектами.

Офіс управління проектами може забезпечувати:

* адміністративну підтримку;
* навчання, наставництво та інструктаж менеджерів проектів;
* підтримку проекту, навчання управлінню проектами;
* централізований обмін інформацією між менеджерами проектів, спонсорами проектів, іншими зацікавленими учасниками проектів.

Проектним офісом називають РМО, який оцінює стан роботи за проектом, фокусує увагу на реалізації конкретного об’єкту у найкоротші терміни з метою отримання максимального результату, але не проводить експертизу методів їх виконання.

Діяльність РМО передбачає встановлення стандартів та методів, які на добровільній основі застосовуються виконавцями проектів з метою удосконалення робіт за проектом та їх результатів.

Концептуально офіс управління проектами можна представити наступною моделлю (рис.9.2).

В основі моделі офісу виступає організаційна структура управління проектом. *Базовими компонентами офісу* є:

* команда управління проектом;
* стандарти, методики, регламент;
* програмний комплекс забезпечення управління проектом.

Ефективністю роботи в офісі є забезпечення «сильних» комунікацій між ключовими учасниками проекту, яких поєднує робота в єдиній системі, з єдиними формами, правилами, стандартами узгодженими із проектною методологією.

**Куратори проекту**

**Технічне забезпечення**

**Учасники проекту**

**стандарти,**

**методики,**

**регламент**

**команда управління**

**проектом**

**Керівник проекту**

**Організаційна структура**

**Виконавці проекту**

**програмний**

**комплекс управління**

**проектом**

**Етапи проекту**

Рисунок 9.2 – Концептуальна модель офісу управління проектами

Підходи якими визначається оцінка роботи РМО:

1) стримування витрат (ефективне використання ресурсів і контроль за виконанням бюджетів);

2) підвищення продуктивності при виконанні проектів націлене на суттєве скорочення тривалості циклу виконання проектів, забезпечення можливості виконання більшої кількості проектів і формування портфелю проектів, які найкраще відповідають цілям і задачам організації. Цей підхід забезпечує більш значиме скорочення проектних витрат оскільки вибувають проекти, що не сприяють розвитку організації.

Організація РМО виступає як поєднання структури компанії з середовищем проекту. Структура визначає склад та відповідальність взаємопов’язаних організаційних ланок, що реалізують функції управління проектами, а також учасників проекту, об’єднаних спільним апаратом управління для виконання усіх цілей та завдань проекту.

**Розподілення відповідальності між виконавцями проекту**

Існує декілька *підходів* щодо розподілення роботи між виконавцями проекту.

Перший – *розподілення робіт між виконавцями,* коли формується команда проекту, члени якої самі вирішують, як найкращим чином досягти цілей проекту, і розподіляють роботи між собою. Негативною стороною є те, що кваліфікація членів команди може не відповідати роботі, яку їм необхідно виконувати.

Другий – *призначення виконавців на роботу*. Керівник проекту визначає склад і зміст робіт, після чого формує команду проекту з відповідних фахівців. У цьому випадку ризик пов'язаний з тим, що керівник проекту, не є технічним фахівцем, визначає професіоналам, як вони мають виконувати завдання.

Для того щоб не було протиріч, слід визначати предметну область і організацію проекту паралельно з побудовою відповідних структурних декомпозицій.

В процесі підготовки проекту визначаються роботи і відповідні функціональні зони організаційної структури. На проектному і експертному етапах керівник проекту разом з функціональними керівниками розробляє план контрольних дій і схему розподілення відповідальності на стратегічному рівні. Схема розподілення показує, представники яких професій повинні бути зайняті в проекті і у відповідності з цим здійснюється формування команди.

**9.3 Забезпечення проекту трудовими ресурсами та комунікаційні технології виконання проекту**

**Процес забезпечення проекту трудовими ресурсами** складається з наступних *етапів* [10,48]:

1. Визначення цілей, яких необхідно досягти.

2. Визначення усіх типів компетенцій, необхідних для виконання проектних дій, керуючись схемою розподілення відповідальності.

3. Аналіз трудових ресурсів існуючих в організації та можливостей їх залучення до виконання проектних дій.

4. Оцінка компетентності претендентів. Виконавці, включені до команди проекту повинні мати необхідні знання та навички, які повністю відповідають вимогам проекту.

5. Визначення потреб у додатковому виробничому навчанні, мета – досягнення необхідного рівня знань і навичок.

6. Переговори з розпорядниками ресурсів. Менеджеру проекту слід надати розпорядникам ресурсів такі аргументи і довести які вигоди вони отримають за умови успішного виконання проекту.

7. Матеріально-технічне забезпечення умов роботи команди проекту (оснащення, офісні приміщення, кімнати для нарад, транспортні засоби, офісні меблі, програмне забезпечення і т. ін.

**Модель компетентності та модель розвитку команди проекту**

Команда управління проектом складається з менеджерів, які безпосередньо задіяні у виконанні управлінських дій. Ключовою фігурою є менеджер проекту, який відповідає за успіх проекту і перебуває у центрі взаємодії між зацікавленими учасниками проекту та самим проектом. Ця роль вимагає від менеджера проекту відповідної ***компетентності*** – сукупності знань, особистісного ставлення, навичок і відповідного досвіду необхідних для успішного виконання окремих функцій [2, с.19].

Формування команди управління проектом ґрунтується на концепції РМВоК® про експертні знання і охоплює знання і навички з *п’яти* експертних сфер [8, с.26]:

* міжнародні системи знань з проектного менеджменту;
* знання контексту проекту (стандартів та нормативних актів виробничої галузі, у якій здійснюється проект);
* вміння узгоджувати цілі усіх зацікавлених учасників проекту;
* знання та навички загального менеджменту;
* навички міжособистісних відносин.

Методологія проектного управління визначає необхідність розробки моделі компетентності менеджерів проекту (рис.9.3). Складність і комплексність задач з управління проектом вимагає від команди проекту високої технічної компетентності, володіння обсягом економічних, правових, управлінських знань для забезпечення ефективної роботи над проектом.

Навички міжособистісних відносин

Розуміння оточення проекту

Знання і навички з управління проектами

Знання та навички загального менеджменту

Знання специфічних процесів проекту

Рисунок 9.3- Модель «competence work»команди управління проектом

Таким чином, управління проектом вимагає створення досить презентабельної команди менеджерів, яка б забезпечувала виконання усіх управлінських процесів – ініціації, планування, виконання, моніторингу, завершення.

*Критерії оцінки* компетентності проектних менеджерів виділяють у *три категорії*:

* *технічні* або функціональні (здатність успішно управляти проектом, виявляти усіх зацікавлених учасників, управляти вимогами і завданнями проекту і т. ін..);
* *поведінкові* (лідерство, самоконтроль, впевненість у собі, націленість на результат);
* *контекстуальні* (проектно-орієнтоване, програмно-орієнтоване, портфельно-орієнтоване управління).

Основні *ознаки* команди проекту: внутрішня організація, групові цінності, власний принцип відокремлення, вплив на поведінку членів команди загальним цілям і завданням проекту, прагнення до стійкості, закріплення певних традицій.

**Модель розвитку команди проекту**

Команда це самостійний суб’єкт діяльності, який може бути розглянутий з точки зору властивостей, процесів, параметрів, характеристик властивих для соціальної групи.

Розвиток команди відбувається у *п’ять етапів* [8,233]:

**1. Формування**. Знайомство членів команди між собою, з масштабами проекту, встановлення правил, поведінки і т. ін..

**2. Бушування**. Команда вивчає проектні роботи, технічні рішення та підходи до управління проектом. Цей етап пов'язаний з високим ступенем внутрішніх протиріч у команді з приводу, хто буде керувати групою, і які будуть прийматися рішення. Коли вирішується це протиріччя і менеджер проекту приймає лідерство, група переходить до наступного етапу.

**3. Врегулювання (нормалізація).** Члени команди починають працювати разом, довіряти одному, команда демонструє згуртованість. Цей етап завершується тоді, коли структура команди укріплена, група виробила спільну систему очікувань і критеріїв відносно того, як її члени повинні працювати разом.

**4. Виконання (результативність)**. Команда досягла результативності, функціонує, як добре організований підрозділ, незалежна, здатна ефективно вирішувати проблеми і працювати для досягнення цілей проекту.

**5. Завершення (розпуск).** Цей етап є останнім в розвитку, команда завершує роботу і переходить до наступного проекту.

**Управління комунікаціями при виконанні проекту**

Комунікації проекту складаються з процесів своєчасного збору, поширення, зберігання, отримання та використання інформації. За допомогою ефективних комунікацій менеджери узгоджують інтереси учасників проекту, культурні, організаційні особливості, значний час приділяється переговорам з постачальниками, консультантами, технічними спеціалістами та іншими функціональними менеджерами.

*Загальна схема управління* *комунікаціями проекту* включає наступні *системи* [9,164]:

**1. Система людських ресурсів** включає розвиток: креативності; системи прийняття рішень; системи інтелектуальної підтримки.

**2. Інформаційна система** передбачає: організацію комунікацій у мережі Інтернет і збільшення швидкості в обробці інформації; обслуговування системи прийняття рішень; покращення можливостей для прогнозування.

**3. Культурна система** розглядається як створення відкритого простору; координація неузгодженостей.

*Поширення інформації* це процес представлення необхідної інформації зацікавленим сторонам проекту відповідно до плану, що здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту в усіх управлінських процесах.

Загально-інформаційна модель процесу «поширення інформації» включає:

* вхідна інформацію (план управління проектом, звіти про виконання, активи процесів організації);
* інструменти та методи (методи комунікації, інструменти розповсюдження інформації);
* кінцева інформація (оновлення активів процесів організації).

Поширення інформації під час виконання проекту супроводжується оновленням активів процесів організації, а саме: інформування зацікавлених сторін проекту про вирішені проблеми, ухвалені зміни, загальний стан проекту; формування звітів; документація проекту.

Поширення інформації відбувається із застосуванням поширених методів комунікацій: індивідуальні та групові наради, аудіо -, відео-конференції та ін. [8, с.260].

Командна робота буде ефективною за умови застосування новітніх інформаційних технологій, що охоплюють комп’ютерну мережу, систему телекомунікацій і засоби контролю.

Виконання проектних дій здійснюється із використанням спеціальних пакетів прикладних програм календарно-ресурсного планування.

**9.4 Моніторинг і контроль якості виконання проекту**

**Ефективність контролю**

Контроль представляє собою упорядкований процес за допомогою якого перевіряється хід робіт і вживаються заходи щодо подолання відхилень від плану. Контроль включає [10,113]:

* планування майбутніх робіт;
* моніторинг і підготовка звітності про результати;
* порівняння результатів з планом і прогнози на майбутнє;
* порівняння і прийняття ефективних заходів з покращення початкового плану або мінімізації відхилень.

Ефективність контролю досягається за умови того, що ефективним має бути і кожний з його елементів.

Ефективність планів. План має бути комплексним і незмінним в якості базису, фіксованого критерію для контролю. Якщо плани часто корегують за відсутності контролю, це значить, що критерії для здійснення контролю відсутні. Проект завжди буде виконуватись нібито своєчасно - адже плани постійно підганяються під поточне положення справ. Члени команди можуть написати нові календарні плани робіт, проте ці плани має затвердити керівник проекту, перш ніж вони будуть включені до зведеного календарного плану. Роботи виконуються у відповідності з поточними відомостями комплектації робіт.

Ефективність звітності. Механізм ефективної звітності має відповідати наступним вимогам:

* звіти повинні співпадати з планом;
* наявність певних критеріїв контролю;
* засоби контролю мають бути простими і зручними;
* звіти мають готуватись (формуватись) з певною періодичністю;
* звіти мають стимулювати творче обговорення.

Ефективність перевірки. Після збору інформації команда має визначитись, чи виконується проект у відповідності з первісними припущеннями, якщо ні - розрахувати величину впливу відхилень. Кількісними *критеріями* успішності проекту є *вартість* і *тривалість*, яким у зв’язку з цим приділяється значна увага. Команда використовує звіти для прогнозування вартості і тривалості проекту в момент його закінчення і розраховує будь-які відхилення між цими і базовими значеннями відповідних показників. Може статися так, що робота потребує більше часу і коштів, ніж передбачалося спочатку. Можливо також, що зриви термінів і додаткові зусилля обумовлені відхиленнями від вимог до якості, нездатністю людей виконувати своїх обов’язків, зовнішніми причинами або змінами у змісті проекту, тому відхилення в тривалості або вартості вказують на необхідність контролю однієї або декількох функцій управління проектом.

Ефективність заходів. Для того, щоб завершити цикл контролю, команда має прийняти ефективні заходи для подолання відхилень. Це може значити навіть корегування плану з урахуванням відхилень або своєчасне прийняття ефективних заходів для покращення негативної тенденції і зниження або ліквідації відхилень. Щоб ці заходи були ефективними, необхідно: можливість розрахувати вплив будь-якої зміни на кінцевий результат проекту (перепланування); наявність дозволу на здійснення даного заходу. Від самих керівників залежить те, наскільки вони здатні використовувати свої повноваження, а також мотивувати і переконувати членів команди.

**Процес моніторингу і контролю**

В управлінні проектом за допомогою процесу моніторингу і контролю визначається, наскільки реально досягти цінності проекту на даний момент, і коли необхідно спрямувати хід виконання у необхідному напрямку, при цьому здійснюються відповідні корегуючи дії. Цей процес повторюється протягом всього життєвого циклу.

*Процес моніторингу і контролю* складається з таких складових [8,82]:

1. 3бір інформації про хід виконання проекту включає: рівень прогресу проекту, ступінь виконання робіт і тенденцій змін в оточенні проекту. Зміни в оточенні проекту впливають не тільки на процес його виконання, а й на його очікувану цінність. Важливими факторами оточення вважаються: ринкове оточення, економічна ситуація, міжнародне оточення, виникнення нових технологій, зміни в законодавчій системі, розбіжності і конфлікти між зацікавленими сторонами, катастрофи.

2. Оцінка прогресу проекту і прийняття рішень щодо застосування коригувальних дій. Місія проекту і його початковий план є основою для оцінки прогресу проекту.

Для ініціації змін в програмі визначають наступні елементи: механізми вимірювання структури проекту або вплив на ситуацію (механізми впливу властивостей); припустимі рівні змінення вартості відносно початкової вартості (границя вартості); критичні і некритичні фактори для програми (критична зона).

В процесі дій з інтеграції проекту розробляються критерії для оцінки відхилень програми за термінами, її просування та змін в програмі. Оцінка відхилень за термінами проводиться для забезпечення виконання поточного плану, а також на прискорення дій, що покращать виконання проекту шляхом усунення затримок і відхилень від поточного плану.

3. Вибір варіанту проекту його реалізації. Вибір програми реалізації проекту включає вибір кращого варіанту з наявних альтернатив, які були визначені раніше для зменшення невизначеності. На стадії планування необхідно визначити метод оцінки і розробити відповідні варіанти (сценарії) реалізації.

4. Зміни проекту характеризуються ознаками змін, границею вартості проекту і критичними показниками цінності. Ознаками змін проекту є: турбулентна політична ситуація, фінансові кризи, поява непередбачуваних технічних інновацій, зміни на ринку, виникнення сильних конкурентів, значні відхилення за часом виконання програми, протидія учасників проекту, виявлення недосконалості технологій, зміни в контрактах тощо.

Границя вартості проекту визначається у вигляді якісної і кількісної оцінок вартості проекту, проводиться за допомоги карти збалансованих показників.

**Контроль якості проекту**

Контроль якості проекту повинен забезпечити усунення будь-яких відхилень від стандартів та планів. У загально прийнятому циклі контролю моніторинг виконується шляхом оцінки результатів і відхилень, перевірки специфікації за кожним результатом [10,141].

*Контроль якості продукту* включений у групу процесів контролю і моніторингу як процес контролю і документування результатів дій, спрямованих на забезпечення якості, для оцінки виконання і розробки рекомендацій щодо необхідних змін [8, с.206].

*Функції контролю якості* передбачають виконання менеджерами проекту наступних проектних дій [10,142]:

* тестування прототипу продукту;
* збір даних про основні характеристики продукції;
* вирішення проблем якості;
* планування, розробка бюджетів реалізації програм контролю якості;
* фактичний контроль якості, що вимагає спеціальних технічних знань.

*Моніторинг процесів управління* здійснюється за допомогою аудиту проекту. Аудит - це детальна перевірка здійснення управлінських процесів в зіставленні зі стандартами - такими, як керівництво за процедурами, розробленого самою компанією або зовнішнім агентством.

Моніторинг ризиків. Після того, як склали план, ризики відстежуються на регулярній основі (щотижня, раз на два тижні, щомісячно), для того, щоб визначити, в якій мірі був фактично знижений кожний ризик. Визначено і систематизовано методики аналізу і управління ризиками проекту, що включає наступні стадії: визначення ризиків; зосередження уваги на ризиках; ідентифікація ризиків; структуризація ризиків; розподілення ризиків; оцінка ризиків; аналіз оцінок; планування; управління ризиками.

**9.5 Процес завершення виконання проекту**

**Закінчення і закриття проекту**

Останньою фазою життєвого циклу є закінчення і закриття проекту.

На заключному етапі проекту важливо не розслаблятися, що гарантуватиме повне, своєчасне і ефективне завершення робіт. Всі вигоди, що були досягнуті на етапі виконання і контролю дуже легко втратити, якщо одні члени команди будуть думати про наступний проект, а інші не зможуть ефективно працювати під впливом позитивних або негативних емоцій [11,75].

Цей етап характерний тим, що основна увага команди повинна переключитися на ціль проекту. На стадії виконання і контролю команда зосереджується на своєчасному виконанні робіт у відповідності із заданою вартістю і технічними умовами.

На стадії завершення виконавці мають згадати, чому вони займаються цим проектом і усвідомити, що роблять. Якщо виконано роботи без перевищення заданих лімітів можна зробити поспішний висновок, що проект став успішним. Проте це не гарантує того, що використання створеного продукту дозволить отримувати очікувані прибутки і виправдати витрати на нього. Команда повинна пам’ятати про те, що завершальна стадія проекту є одночасно і початковою стадією експлуатації продукту.

По мірі просування проекту до закриття команду розпускають. Якщо проект завершено успішно, тоді команда на деякий час може бути збережена, але при цьому важливо належним чином потурбуватися про її учасників. Менеджер проекту має впевнитися, що члени команди отримали належну винагороду за свій вклад в проект і що його завершення було відповідним чином відмічено.

Проводиться аналіз виконання проекту, де можна винести цінну інформацію і уроки, які повинні бути враховані при експлуатації продукту або при проектуванні, плануванні, виконанні розрахунків і управління майбутніми проектами. Оскільки на стадії закриття увага членів команди зосереджується на завершенні поточного і вивченні майбутнього проекту, ця вимога часто залишається не виконаною. Підготовка звітності по завершеному проекту відволікає увагу від наступного. Кім того, на це також необхідно витратити деякі ресурси, причому вже після введення об’єкту до експлуатації.

Якщо проект завершується, команда повинна впевнитися, що всі роботи виконано своєчасно і ефективно.

**Передача продукту користувачам**

В процесі передачі продукту користувачам можна виділити наступні ключові моменти [11,78].

Планування передачі. Слід врахувати, яким чином відповідальність за продукт перекладається з керівника проекту на керівника виробництва. Передача відповідальності має відбуватись в ході введення об’єкту (продукту) до експлуатації, що має плануватись на нижчому рівні декомпозиції робіт, ніж зведення об’єкту.

Забезпечення приймання продукту користувачем. В кінці проекту користувачам слід підтвердити, що продукт відповідає технічним умовам. При жорсткому дотриманні умов контракту замовник в процесі приймання продукту повинен підписати свідоцтво про закінчення проекту.

Користувач не є фахівцем з експлуатації об’єкту, його необхідно навчити цьому, і таке навчання має бути плановою частиною проекту, основне навчання здійснюється саме на етапі передачі продукту. Навчання має бути присвячено головним чином експлуатації об’єкту.

Забезпечення остаточної передачі продукції.

Планова передача і підписання свідоцтва про готовність продукту приводить до остаточної передачі продукту користувачам, при якій здійснюється також передача відповідальності і виконуються остаточні розрахунки.

Складання виконавчих креслень. Для забезпечення ефективності майбутньої експлуатації об’єкту важливо підготувати і зареєструвати відповідні виконавчі креслення. Для цього необхідно включити в кінцеву конфігурацію проекту всі зміни проектних рішень - це складова частина процесу управління конфігурацією.

Отримання безперервної експлуатації і технічного обслуговування продукту. Користувачі можуть самостійно здійснювати просте обслуговування продукту користуючись інструкцією з експлуатації.

**Отримання вигоди**

Після того, як продукт переданий користувачам, більшість керівників проектів вважають свою роботу закінченою. Проте не слід забувати про останній крок процесу контролю, що здійснюється на верхньому ієрархічному рівні проекту (інтегративному) - про отримання прибутку.

В процесі контролю можна виділити *чотири основні кроки*: планування результату, контроль виконання робіт, розрахунок відхилень, застосування заходів з виправлення ситуації [11,79].

Планування результатів. З спочатку проекту слід виробити чіткі визначення його цілі і очікуваних вигід від експлуатації об’єкту. Вони мають представляти критерії, у відповідності з якими визначається успішність проекту, сформульована у рамках стратегії.

Контроль виконання робіт. В отриманні очікуваних вигід необхідно впевнитись після введення продукту в експлуатацію. Якщо продукт - це інформаційна система (ІС), слід з’ясувати, чи досягнуті очікувані результати. Наприклад, знизились товарно - матеріальні запаси, об’єми робіт, що знаходяться у виробництві, тривалість виконання замовлень і таке інше у відповідності з плановими.

Розрахунок відхилень. Визначити причини будь-яких відхилень між очікуваними і фактично отриманими результатами. Для цього слід кількісно оцінити потоки грошових засобів і прибутковість проекту. Причина відхилень може полягати в тому, що замовники не використовують продукт з максимальною віддачею.

Застосування заходів з виправлення ситуації. Для проектів, що відрізняються новизною і унікальністю, характерна наявність значних ризиків і можливо, що в проектно-кошторисній документації за цим проектом має незначні недоліки, які можна легко усунути.

**Висновки**

Проектні дії розподіляються відповідно до фаз життєвого циклу проекту та орієнтуються на створення цінності проекту. Виділяють два типи управлінських дій у проекті: ті, що спрямовані на створення продукту, і ті, що спрямовані на виконання проекту. Виконання проектних дій оцінюється за такими критеріями: «належне», «продуктивне», «ефективне».

За РМВОК®, процеси управління проектами структуровані у п’ять груп (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення) і дев’ять галузей знань (інтеграція управління проектом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, трудовими ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупками).

Організаційна структура для виконання проекту передбачає створення інтеграційної платформи для управління проектними діями з метою узгодження цілей усіх зацікавлених учасників проекту.

Залежно від «зрілості» компанії (мається на увазі зрілість управління проектами), РМО може мати різне функціонально-рольове призначення: від

«підтримуючого» до «лінійного»; від «репозиторію» до «націленого на негайний результат». Найбільш високий рівень зрілості має «РМО, націлений

на отримання негайного результату», за рахунок спроможності управляти портфелями проектів та здійснювати постійне / безперервне удосконалення.

Організація процесу забезпечення проекту трудовими ресурсами здійснюється шляхом інтеграції двох підходів: розподілу проектних дій серед виконавців та розподілу виконавців за конкретними проектними діями.

Компетентність команди управління проектами окреслюється в межах критеріїв, визначених міжнародними (PMBОK®, Р2М) і вітчизняними (NCBUA) стандартами проектного менеджменту. Використання багатокритеріальних моделей компетентності є умовою прийняття обґрунтованого рішення щодо забезпечення трудовими ресурсами проекту.

Сутність команди проекту виражається через загальне для всіх її членів зобов’язання - успішно виконати проект. У процесі створення високоефективної команди проекту враховуються процеси, параметри, характерні для соціальної групи, а також чинники її організаційного розвитку.

Комунікаційні технології управління проектами передбачають створення інформаційної платформи для ефективної взаємодії команди проекту та узгодження очікувань користувачів.

Управління загальною якістю проекту передбачає: управління якістю продукту, якісний процес управління, управління якістю (шляхом забезпечення та контролю), ставлення до проекту усіх зацікавлених сторін проекту.

Моніторинг процесів управління здійснюється за допомогою аудиту проекту - детальна перевірка здійснення управлінських процесів в зіставленні зі стандартами.

Процес завершення виконання проекту включає: закінчення і закриття проекту, передачу продукту користувачам, і отримання прибутку (вигоди) від виконання проекту.

**РОЗДІЛ 10**

**МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

**(Швець Д.Є., д.соц.н., проф., Швець Л.М., к.соц.н.,доц.)**

10. 1 Що таке проект і як їм управляти

10.2 Навіщо потрібен проектний менеджмент спеціалісту відділу маркетингу

10.3 Дії з переходу до проектного управління в маркетингу

10.4 Сучасна концепція маркетингу в управлінні проектами

10.5 Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями і підсистемами управління проектами

Висновки

**10.1 Що таке проект і як їм управляти**

В даний час в Україні триває активний процес впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність, що сприяє формуванню ринкового менталітету і підвищенню ефективності переходу країни до ринкової економіки. Однак, проникнення ідей ринкової орієнтації - це поступовий процес і, незважаючи на те, що маркетинг увійшов в практику більшості українських підприємств, через безсистемність цієї роботи ефект від неї стає скромнішим в міру розвитку ринку і посилення конкуренції.

В рамках реалізації основним завданням підприємства, досягнення його цілей, передбачається істотне підвищення ролі ефективного управління маркетингом. За словами відомого американського фахівця в галузі стратегічного маркетингу та менеджменту П. Дойля, «маркетинг в умовах конкуренції, вільного виробництва є як двигуном економічного прогресу, так і центральним завданням управління».

На сьогоднішній день одним з найбільш прогресивних підходів до ведення бізнесу є управління проектами. Сучасне проектне управління - це особливий вид управління діяльністю, що базується на попередній колегіальній розробці комплексно-системної моделі дій з досягнення оригінальної цілі і спрямованій на реалізацію цієї моделі. Управління проектами можна застосовувати до управління будь-якими об'єктами.

Техніка управління проектами стає все більш популярною серед менеджерів усіх напрямків, у тому числі і маркетологів. Для успішної реалізації проектів їм необхідно добре знати ризики та специфіку своєї галузі, а також визначити головну стратегічну силу, яка допоможе досягти практичного успіху [1, 2].

Концепція управління проектом базується на понятті «проект». У різних авторів термін «проект» може мати різне тлумачення. У цих підходах відбивається дуалістична природа поняття «проект», яку необхідно брати до уваги.

**Проект** - *це набір взаємопов'язаних робіт, що виконується спеціально призначеною командою в рамках виділеного бюджету та у визначені терміни з метою отримання унікального результату (продукту, послуги).*

Таким чином, під проектом розуміється деяку дію (захід), в той же час проект є і продуктом, який можна купити або продати.

На підставі наведених визначень виділяються ключові **ознаки проекту**: *наявність унікальної мети, обмеженість у часі, наявність обмежень по ресурсах, комплексність.*

По суті, проекти є інструментом досягнення цілей організації або окремої людини. Вони не виникають нізвідки. **Основними джерелами виникнення проектів** в даний час прийнято вважати наступні:

*• бізнес-потреба;*

*• відкрилася можливість;*

*• вимоги законодавства;*

*• досягнення технологічних переваг.*

Як відомо, проекти за їх призначенням можна розділити на **3 групи**:

• *Стратегічні проекти «ривка»* - проекти, реалізація яких вносить істотні зміни в елементи організації.

• *Проекти поліпшення операційної діяльності* - проекти, що покращують характеристики елементів організації.

• *Проекти підтримки відповідності* - проекти, що зберігають характеристики елементів організації на необхідному рівні.

**10.2 Навіщо потрібен проектний менеджмент спеціалісту відділу маркетингу**

Хоча апріорі, проекти мають місце в будь-якій організації, більшість українських організацій цього не усвідомлюють. Наприклад, вся маркетингова діяльність побудована на управлінні проектами. Адже якщо група людей виконує набір робіт у визначений термін і в рамках певного бюджету для отримання певного результату (наприклад, організація прес-конференції, рекламної кампанії, участь у виставці, підготовка брошури про послуги компанії) - це вже є проектною діяльністю.

Проектний менеджмент в маркетингу - це за своєю суттю окрема дисципліна. Великі обсяги, нереальні терміни, кілька проектів у роботі і, відповідно, одночасні «дедлайни» по кожному з них. Застосування проектного менеджменту в такій ситуації дозволить тримати всі процеси під контролем, оперативно реагувати на проблеми, своєчасно коригувати плани і працювати без авралів навіть при самому напруженому графіку.

Тобто, інструмент проектного управління в маркетингу - необхідний засіб, який допоможе подолати труднощі і досягти найкращого результату до певного терміну і в рамках певного бюджету.

**Типовими проектами в маркетингу** можна вважати:

*• управління процесом підготовки брошури, презентації, буклету, друкованої реклами;*

*• управління відгуком на прямі розсилки;*

*• створення медіа-плану, річного звіту;*

*• організацію прес-конференції, семінару;*

*• розробку конкурентного позиціонування бренду;*

*• аналіз інформації про конкуруючі продукти;*

*• управління завданнями із запуску нового продукту і т.п.*

Реалізація кожного окремого по собі завдання, в принципі, не вимагає особливих знань в управлінні проектами, але оскільки в маркетингу зазвичай виконується декілька завдань одночасно - для їх ефективного виконання необхідні більш глибокі знання для управління процесами. Крім того, нерідко маркетологу доводиться спілкуватися з професійними проектними менеджерами (наприклад, при розробці нового продукту, послуги) і в цьому процесі для «полегшення розуміння» важливе спілкування «однією мовою».

Крім того, проектний менеджмент включає такі галузі знань як управління змістом проекту, його термінами, вартістю, якістю, людськими ресурсами (тобто управління колективом, проектною командою) і комунікаціями проекту, ризиками, поставками (в т.ч. договорами), а також інтеграцією проекту, кожнен з яких, так чи інакше, стикається з маркетинговою діяльністю. Адже, по суті, діяльність підрозділу - це комплекс великих і малих проектів на різній стадії свого життєвого циклу.

**10. 3 Дії по переходу до проектного управління в маркетингу**

• Перш за все, *усвідомити, що від ефективності використання маркетингових ресурсів залежить успішність бізнесу.* Очевидно, що подібне усвідомлення легше прийде до компаній, які працюють у висококонкурентних ринках, а монополії навряд чи зреагують швидко. Однак, навіть для компаній, які не відчувають високої конкуренції, питання маркетингових бюджетів та розуміння собівартості маркетингових зусиль є важливим.

• *Створити умови для появи «проектної культури» на підприємстві.* Проектна культура позначає знання сучасної науки про проектне управління. Найбільш ефективними способами отримання таких знань є: прийняття на роботу професійних проектних менеджерів і залучення консультантів для постановки проектного управління. Якщо діяти в двох напрямках одночасно, то результат випередить очікування. Також необхідно навчити менеджмент маркетингового відділу проектним технологіям і підходам для того, щоб досягти взаєморозуміння в діях проектних і операційних менеджерів. Компаніям, у яких відділи маркетингу - це великі підрозділи, з великою кількістю співробітників і проектів, можна подумати про організацію проектного офісу, який би займався оцінкою, відбором і контролем проектів, які виконуються в маркетингу.

• *Визначити типові проекти.* Для подібної роботи також бажано залучення консультантів. Типові проекти виділяються для створення шаблонів проектів, що містять набір завдань для виконання проекту. Це допоможе скоротити час на планування періодичних дій і підвищить якість, тому шаблон буде відображати накопичений кращий досвід реалізації подібних проектів.

• *Управління стратегічними цілями підприємства.* Проектний менеджмент є універсальним інструментом і дозволяє управляти реалізацією стратегії. Для цього необхідно зробити декомпозицію стратегій і виділити програми і проекти, які потрібно реалізувати для досягнення стратегічних цілей. Для проведення процесу декомпозиції залучення консультантів також бажано. Маркетинг є одним з головних елементів у реалізації стратегії, тому декомпозицію цілей можна робити як для всього підприємства, так і для маркетингового підрозділу окремо.

• *Інформаційні системи.* Сьогодні ефективна діяльність неможлива без інформаційних систем, які допоможуть реалізовувати бізнес процеси. Проектна діяльність - не виняток і за останні кілька років системи для управління проектами пройшли великий еволюційний шлях. Ці системи мають свої засоби для колективної роботи і інтегруються з системами електронної пошти, розсилки повідомлень, систем документообігу і, нарешті, фінансовими системами, що працюють на підприємствах. Системи управління проектами доступні традиційно - можна купити ліцензії на використання програмного забезпечення, а також взяти в оренду. Оренда стає все більш популярним способом отримання доступу до інформаційних технологій, так як дозволяє не робити одноразових інвестицій в програмний продукт, а платити помірні орендні ставки відповідно до поточної потреби підприємства. Крім того, оренда дозволяє заощадити кошти на підтримку працездатності системи, обслуговування техніки, створення резервних копій і т.п.

**10.4 Сучасна концепція маркетингу в управлінні проектами**

Маркетингову діяльність підприємства умовно можна поділити на сім блоків: маркетингові дослідження, цільовий маркетинг; товарну, цінову, розподільну, комунікативну політики; стратегічний маркетинг. В рамках кожного блоку маркетинг виконує різні функції. Виходячи з цього, можна уявити класифікацію маркетингових проектів в залежності від напрямів у маркетингу (табл. 1).

Варто підкреслити, що зазначені в табл. 1 напрями можуть бути розширені з урахуванням розвитку основних концепцій маркетингу. Усередині кожного напряму діяльності перед маркетологом може стояти безліч різноманітних цілей, відповідно, можуть бути різні маркетингові проекти.

*Таблиця 1.*

**Класифікація маркетингових проектів в залежності від напрямів**

**у маркетингу**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Функції**  **маркетингу** | **Напрями** | | | | | |
| Маркетингові дослідження | Побудова МІС | Організація та проведення зовнішніх досліджень | Організація та проведення внутрішніх досліджень |  |  |  |
| Цільовий маркетинг | Сегментування ринку | Вибір цільового сегмента | Вибір стратегії охоплення ринку | Розробка програми позиціонування |  |  |
| Управління товаром | Вибір типу товарної політики | Прогнозування ЖЦТ | Аналіз продуктового портфеля фірми | Управління переферией продукту |  |  |
| Управління ціною | Вибір типу стратегії ціноутворення | Вибір типу знижок |  |  |  |  |
| Управління просуванням | Вибір інструментів просування | Реклама | Розробка заходів PR | Розробка програми стимулювати збуту | Реалізація сценарію особистих продажів | Реалізація заходів прямого маркетингу |
| Управління збутом | Вибір довжини каналів розподілу | Вибір стратегії розподілу | Вибір типу посередників |  |  |  |
| Управління маркетингом | Розробка стратегії маркетингу | Розробка програми маркетингу | Розробка бюджету маркетингу | Аналіз, аудит і контроль маркетингу |  |  |

**Маркетингові дослідження**

Після побудови маркетингової інформаційної системи (МІС) організовуються і проводяться маркетингові дослідження.

Під **маркетинговими дослідженнями** зазвичай розуміється діяльність з пошуку, збору та попередньої аналітичної обробки інформації, що має значущість для ринкової успішності (результативності) проекту. Маркетингові дослідження - базова діяльність, яка забезпечує всі подальші заходи необхідною інформацією.

У структурі маркетингових досліджень можна виділити три принципових блоки, які в свою чергу також складаються з конкретних робіт:

***1) організація досліджень:***

* *визначення цілей, діапазону і програми маркетингових досліджень,*
* *визначення методів і засобів маркетингових досліджень,*
* *збір і первинна оцінка інформації;*

***2) зовнішній аналіз:***

* *структури цільового ринку;*
* *ємності ринку;*
* *каналів збуту;*
* *конкуренції;*
* *макроекономічний аналіз;*
* *аналіз соціально-економічного середовища;*

***3) внутрішній аналіз:***

* *учасників проекту та їх ресурсів;*
* *доступних технологій;*
* *продукції проекту.*

Методологія організації та проведення маркетингових досліджень досить детально викладається в спеціалізованій літературі [3-6, 7, 10, 11].

**Розробка заходів цільового маркетингу**

Якщо фірма приймає рішення використати не масовий, а **цільовий маркетинг** - напрям зусиль компаній на обслуговування однієї або декількох груп споживачів, що відрізняються спільністю потреб чи характеристик, то постає питання про сегментування ринку, вибір цільових сегментів ринку та позиціонування товару на ринку.

Класифікація товарних ринків в якості одного з принципів їх вивчення представляє собою макросегментацію світового товарного ринку як єдиного цілого. Поглиблення дослідження ринкових можливостей передбачає необхідність подальшого поділу ринків залежно від груп споживачів і споживчих властивостей товарів, що в широкому сенсі визначає поняття ринкового сегментування (мікросегментування).

**Ринковий сегмент** - це група покупців (або потенційних покупців), чиї потреби дуже схожі між собою, але в деяких істотних аспектах відрізняються від потреб решти ринку; навіть один покупець може становити ринковий сегмент. Споживачі одного сегмента однаково реагують на один і той же набір спонукальних стимулів маркетингу.

Під **сегментуванням** розуміють поділ конкретного ринку (або його складових частин) на сегменти, що розрізняються за своїми параметрами або реакціями на ті чи інші види діяльності на ринку (рекламу, форми збуту і т.п.).

**Мета сегментування** - виявити у кожній групі покупців порівняно однорідні потреби в продукті і відповідно до цього зорієнтувати товарну, цінову, збутову політику і політику просування підприємства. Сегментування ринку дозволяє товаровиробнику сконцентрувати діяльність на найбільш перспективних напрямках, отримати можливість працювати з окремою категорією лояльно налаштованих споживачів, більш чітко і направлено проводити маркетингову політику, спростити свою організаційно-управлінську структуру, підвищити конкурентоспроможність на ринку і ефективність господарської діяльності [6].

Маркетингове сегментування розкриває можливості різних сегментів ринку, на якому належить виступати продавцю. Після цього фірмі необхідно вирішити: 1) скільки сегментів слід охопити і 2) як визначити найвигідніші для неї сегменти.

Фірма може скористатися трьома стратегіями охоплення ринку: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг. Ці три підходи проілюстровані і описані більш докладно в науковій літературі з маркетингу.

**Управління товаром**

Такі функції маркетингу, як управління товаром, управління ціною, управління розподілом і управління просуванням, утворюють комплекс маркетингу (4Р). При плануванні конкретного елемента комплексу маркетингу здійснюються різні маркетингові заходи.

Основоположним елементом комплексу маркетингу є товар. **Управління товаром** включає наступні рішення:

* *вибір типу товарної політики;*
* *прогнозування ЖЦТ;*
* *розробку товарного знака;*
* *аналіз продуктового портфеля фірми;*
* *управління периферією продукту.*

Кожна фірма формує індивідуальну товарну політику. **Метою товарної політики** компанії є пропозиція товару, що відповідає потребам цільового сегмента. До таких заходів можна віднести визначення вимог до дизайну та упаковці, супутнім послугам, таким як доставка, встановлення, а також до технічного обслуговування.

Представлені основні області практичного маркетингу докладно описані в сучасній літературі, тому зупинимося лише на окремих поняттях великого й складного комплексу знань і практичних навичок маркетингу і почнемо з управління продукцією.

**Ширина продуктового набору** - це розмаїття видів продукції (продуктового ряду) проекту. При цьому продукція не обов'язково повинна розумітися як технологічно пов'язані продуктові лінії (ряди). При виборі ширини продуктового набору проекту слід враховувати, що чим ширше продуктовий набір:

*1) тим більш гнучкий і стійкий проект;*

*2) тим більше капіталовкладень потрібно для його реалізації.*

**Глибина продуктового набору** - це кількість модифікацій одного виду продукції, тобто кількість моделей продукції, яку можна отримати на основі однієї технологічної (продуктової) лінії. При цьому відмінності моделей можуть бути в технологічному плані незначними, але шляхом реалізації заходів щодо просування продукту можуть сприйматися як вельми істотні. Загальні принципи при визначенні глибини продуктового набору наступні: чим глибше продуктовий набір, тим зручніше реалізовувати стратегію, концентрувати зусилля на ринковій ніші і тим потенційно довше може бути життєвий цикл проекту. Необхідна, але в сучасній економіці не завжди достатня вимога - якість продукції проекту.

Не менш важливі заходи, спрямовані більшою мірою не на сам продукт, але на цільову аудиторію і створення стереотипів сприйняття цього продукту. До таких заходів можна віднести визначення вимог до дизайну та упаковці, супутнім послугам, таким як доставка, встановлення, а також до технічного обслуговування.

Сучасний успішний товар являє собою лише малою мірою простий матеріальний об'єкт, призначений для використання в певних цілях. По суті ж сучасний товар - це складний комплекс соціально економічних відносин, в яких центральне місце далеко не завжди займає матеріальний об'єкт.

Товари включають в себе дуже широкий діапазон різних відносин, починаючи від узкоекономічних, таких як цінові, і закінчуючи аспектами соціальної психології та психоаналізу. Для успішної реалізації проекту слід виявити найбільш значимі аспекти цих соціально - економічних відносин і ретельно продумати заходи по їх успішному встановленню і підтримці [10, c. 324].

**Управління ціною**

Наступним елементом комплексу маркетингу є ціна. Управління ціною глобально включає формування ціни і розробку системи знижок і умов платежу, але цьому передує ряд заходів загальноекономічного характеру:

* *формулювання цілей ціноутворення;*
* *корекція попиту;*
* *оцінка витрат;*
* *аналіз цін і товарів конкурентів;*
* *вибір методу ціноутворення;*
* *визначення остаточної ціни і діапазону її можливої зміни.*

Існує безліч цінових стратегій, які описані в багатьох навчальних посібниках з маркетингу[10, c. 326].

Після того як цінова політика почне втілюватися в життя, її слід постійно коригувати для обліку змін у витратах, конкуренції і попиті. Корекцію цін можна здійснювати за допомогою змін у прейскурантах, націнок, знижок і т.п.

**Управління просуванням**

Комплекс «4Р» включає елемент просування. **Просуванням** називається діяльність з інформування цільових покупців про переваги товару і їхнє переконання у вигідності покупки. У програмі просування можна виділити окремі товари або послуги. Залежно від обставин можна також сформувати загальний образ підприємства - учасника проекту (наприклад, як новатора в галузі), його позицію з того чи іншого питання (наприклад, оповістити про фінансування безкоштовної їдальні для малозабезпечених), зробити зусилля по впливу на суспільство (наприклад, вказавши число нових робочих місць, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту).

Керівництво проекту може використовувати один або поєднати **п'ять основних видів просування:**

*1) реклама;*

*2) PR, або пропаганда;*

*3) персональні продажі;*

*4) стимулювання збуту;*

*5) управління торговою маркою.*

**Реклама** являє собою систему оплачуваних певним замовником заходів, спрямованих на доведення до споживача спеціально підібраної і обробленої інформації про товар, послугу або проекти. Реклама орієнтується на великі аудиторії. Без неї особисті продажі будуть істотно утруднені, зажадають більше часу і коштів.

**Заходи PR** (в англійській термінології - «паблісіті» або «паблік рілейшнз»), або **пропаганда**, - система зв'язків з громадськістю, пресою, різними установами та організаціями, в тому числі виборними, і формування з їх допомогою позитивного ставлення потенційних споживачів до певного продукту або проекту. Ця форма просування тісно пов'язана з рекламною практикою, проте на відміну від реклами ведеться переважно на некомерційній основі.

**Особистий (персональний) продаж** - форма просування продуктів і послуг, що включає їх демонстрацію і усне представлення торговим агентом (комівояжером) при особистому контакті з одним або декількома потенційними покупцями. Без особистого продажу початковий інтерес, викликаний рекламою, буде загублений.

На відміну від реклами і формування громадської думки даний спосіб вимагає особистих контактів із споживачами. Цілі цієї форми просування - інформування, переконання та / або нагадування.

**Стимулювання збуту** - це маркетингова діяльність, відмінна від тієї, яка спонукає споживачів здійснювати покупки і підвищує ефективність роботи мережі збуту. Ця форма призводить до короткочасного збільшення продажів і доповнює вже описані види просування. Вона включає виставки, демонстрації, премії, конкурси, розповсюдження зразків, надання знижок, цільове оформлення вітрин і т.п.

**Управління торговою маркою** **(або бренд-менеджмент)** - це ряд заходів з оновлення позитивного сприйняття ряду товарів з метою створення виняткового ставлення до них з боку покупців. Управління торговою маркою успішно використовується в основному при виробництві та продажу товарів народного споживання [6, 10, 12, 16].

У кожній категорії комплексу просування використовуються свої специфічні інструменти, які необхідно враховувати при здійсненні просування товару або послуги.

**Управління розподілом**

Останній елемент маркетингового комплексу - розподіл (місце). Під **розподілом** розуміється процес обслуговування цільових ринків, забезпечення доставки цільовим споживачам товарів в потрібний час і в потрібне місце, організація переміщення товару в певній послідовності в процесі продажів.

Існують три групи функцій служби збуту готової продукції на основі маркетингової орієнтації: планування; організація; контроль і регулювання. Кожна з цих груп функцій, в свою чергу, складається з ряду конкретних функцій (робіт), що відбивають специфіку кожної групи.

**Основними елементами збутової політики** є наступні:

• *транспортування продукції* - її фізичне переміщення від виробника до споживача;

• *доопрацювання продукції* - добір, сортування, складання готового виробу та інше, що підвищує ступінь доступності й готовності продукції до споживання;

• *зберігання продукції* - організація створення і підтримання необхідних її запасів;

• *контакти зі споживачами* - дії з фізичної передачі товару, оформленню замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичному оформленню передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збору інформації про ринок[10, 12, 16].

Залежно від конкретних умов можуть бути прийняті **три схеми реалізації продукції:**

*1) через власну збутову мережу;*

*2) з використанням посередницького підприємства;*

*3) через оптовика.*

**Управління маркетингом**

**Функція управління маркетингом** в компанії включає:

*- розробку стратегії маркетингу;*

*- розробку програми маркетингу;*

*- розробку бюджету маркетингу;*

*- аналіз, аудит і контроль маркетингу.*

**Маркетинговою стратегією проекту** називають сукупність глобальних (загальнозначущих для всього проекту) цільових установок (структури цілей, принципових методів їх досягнення), що орієнтують всю діяльність з маркетингу проекту в напрямку досягнення максимального ринкового результату.

**Структура діяльності з розробки маркетингової стратегії** виглядає наступним чином[10, с. 317]:

***1) Визначення структури цілей і стратегії проекту***

* *визначення базової стратегії;*
* *визначення структури цілей проекту;*
* *визначення технологічного аспекту стратегії проекту;*
* *визначення географічного аспекту стратегії проекту;*
* *визначення цільових стратегічних позицій проекту;*

***2) Стратегічний аналіз***

* *аналіз синергетичного ефекту;*
* *аналіз стратегічної позиції проекту;*
* *SWOT- аналіз проекту.*

Інші, більш специфічні види маркетингових стратегій, а також процес їх вибору описані в [2, 6, 8, 15, 16].

**Програма маркетингу проекту** являє собою комплекс практичних короткострокових заходів з реалізації сформульованих раніше стратегії і тактики (концепції) маркетингу проекту.

Безпосередньо програма базується на концепції маркетингу.

**Програма маркетингу проекту** виглядає наступним чином[10, с.324]:

***1) Управління продукцією***

* *визначення вимог до технічного обслуговування;*
* *визначення вимог до супутніх послуг;*
* *визначення вимог до дизайну та упаковці;*
* *визначення вимог до якості продукції проекту;*
* *визначення глибини продуктового набору;*
* *визначення ширини продуктового набору;*

***2) Управління ціною***

* *розробка системи знижок і умов платежу;*
* *формування ціни на продукцію;*

***3) Управління збутом***

* *планування транспорту;*
* *визначення торгових запасів;*
* *визначення тимчасових показників реалізації угоди від замовлення до поставки;*
* *визначення щільності мережі збуту;*
* *розробка системи збуту;*

***4) Управління просуванням***

* *розробка політики щодо торгової марки;*
* *розробка заходів щодо стимулювання продажів;*
* *планування персональних продажів;*
* *розробка PR – заходів;*
* *розробка рекламних заходів.*

Представлені основні області практичного маркетингу докладно описані в сучасній літературі.

**Бюджет маркетингу проекту**

**Бюджет маркетингу проекту** - його обов'язкова і невід'ємна складова - в загальному вигляді являє собою план грошових надходжень і виплат, пов'язаних з реалізацією програми маркетингу.

**Структуру бюджету маркетингу** можна представити в наступному вигляді [10, с. 335]:

***1) Дохідна частина бюджету***

*- прогнозування надходжень від продажів;*

***2) Видаткова частина бюджету***

*- розрахунок витрат на організацію та функціонування системи збуту;*

*- розрахунок витрат на рекламу і просування товарів;*

*- розрахунок собівартості виробництва продукції.*

**Мета контролю** за виконанням маркетингового плану - своєчасне прийняття управлінських рішень у випадку відхилення від його параметрів.

Основними **засобами контролю** є:

* *аналіз можливостей збуту;*
* *аналіз частки ринку;*
* *аналіз співвідношень між витратами на маркетинг і збут;*
* *спостереження за відношенням клієнтів.*

Фірми застосовують три **типи маркетингового контролю** своєї ринкової діяльності:

*1) контроль за виконанням річних планів;*

*2) контроль прибутковості;*

*3) стратегічний контроль.*

**Контроль за виконанням річних планів** полягає в постійному спостереженні за поточними маркетинговими зусиллями і результатами, щоб переконатися в досягненні запланованих на рік показниках збуту і прибутку.

**Контроль прибутковості** вимагає виявлення всіх витрат і встановлення фактичної рентабельності діяльності фірми по товарах, збутових територіях, сегментах ринку, торгових каналах і замовленнях різного об'єму.

**Стратегічний контроль** - діяльність з аналізу виконання маркетингових завдань, стратегії і програми фірми. Здійснюється такий контроль за допомогою ревізії маркетингу, яка являє собою комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища, завдань, стратегій і оперативної діяльності фірми. **Мета ревізії маркетингу** - у виявленні маркетингових можливостей, що відкриваються і виникаючих проблем і у видачі рекомендацій щодо плану перспективних і поточних дій щодо комплексного удосконалення маркетингової діяльності фірми.

У завдання маркетингового контролю входить також ретельний аналіз повернення проданого товару, виявлення причин і розробка заходів, що виключають повторення подібних випадків.

Однак контроль в значно більшому ступені повинен грати аналітичну роль, і його посилення в маркетингу слід розглядати як один з напрямків у вдосконаленні маркетингової діяльності в цілому. Контроль укладає цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності. Великого успіху досягають ті організації, які займаються контролем як поточних, так і стратегічних результатів маркетингової діяльності.

Контроль в системі управління тісно пов'язаний з обліком та звітністю. Істотну користь для управління маркетингом і контролю за результатами господарської діяльності підприємства може надати **ситуаційний аналіз**. Його **мета** - представити керівництву і керівникам окремих підрозділів "фотопортрет" того становища, в якому на момент проведення аналізу перебуває підприємство. Ситуаційний аналіз охоплює в комплексі всю діяльність підприємства і в кінцевому підсумку має привести до висунення нових цілей, оцінці способів їх досягнення, прийняттю рішень, виробленні відповідних стратегій.

**Ситуаційний аналіз** - виключно дієвий метод контролю за положенням підприємства на конкурентному ринку. Добре проведений, він дозволить керівництву позбутися ілюзій і тверезо поглянути на справжній стан речей на підприємстві, намітити нові, перспективні напрямки розвитку основної господарської діяльності. Якщо підприємство має філії, представництва або агентську комерційну мережу, в тому числі за кордоном, то ситуаційний аналіз за повною або кілька модифікованою програмою слід проводити і керівникам збутової мережі.

Оскільки рівень ефективності маркетингової діяльності не завжди визначається тільки результатами поточної діяльності, багато організацій періодично здійснюють критичну оцінку ефективності маркетингової діяльності в цілому, тобто здійснюють **стратегічний контроль маркетингової діяльності**. При цьому зазвичай використовують два інструменти:

*1) анкетування керівників організації;*

*2) проведення всебічної оцінки на основі аудиту маркетингу.*

У першому випадку виділяють атрибути, що визначають стратегічну ефективність маркетингу: орієнтація на споживачів, ступінь організаційної інтеграції маркетингу, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація, ефективність управління поточною маркетинговою діяльністю.

У випадку з аудитом маркетингу виявляються області, де існують проблеми і нові можливості, і видаються рекомендації з розробки плану підвищення ефективності маркетингової діяльності. Тобто здійснюється незалежна, періодична, всеосяжна перевірка зовнішнього середовища маркетингу, а також цілей і стратегій організації.

**Аудит маркетингу** може бути реалізований наступними способами:

* *самоаудіт;*
* *аудит з боку вищестоящих організацій;*
* *аудит із залученням незалежних груп чи організацій.*

**Самоаудіт** найчастіше буває позбавлений незалежності та об'єктивності. Найкраще, коли аудит здійснюють незалежні консультанти.

Маркетинговий аудит дозволяє відповісти і на такі питання:

1) чи ефективна робота торгового персоналу;

2) де і як компанія "робить свої гроші";

3) чи є у компанії перспективи залучення нових клієнтів;

4) наскільки прибуткові чинені угоди;

5) якщо компанія працює в декількох регіонах країни, то наскільки прибуткова її діяльність у кожному з них, для різних груп клієнтів, каналів руху товарів і т. п .;

6) наскільки ефективні заходи щодо стимулювання збуту;

7) наскільки ефективно фірма використовує наявні ресурси?

**Маркетинговий аудит** - це не перевірка роботи відділу маркетингу, а незалежна оцінка стану справ усередині фірми і положення фірми на ринку (щодо конкурентів). Чому маркетинговий аудит потрібен у першу чергу керівнику підприємства? Тому що в результаті його проведення керівник отримує об'єктивну інформацію про стан справ на підприємстві, про проблемні і "вузькі" місця, способи вирішення виниклих проблем, алгоритми дій при можливому виникненні подібних проблем.

Виділяють чотири характерні **риси маркетингового аудиту**:

1) *широта охоплення маркетингових показників* (слід розглядати не тільки "больові точки", але і всі основні напрями маркетингової діяльності компанії, так як подібне широке дослідження виявляється більш дієвим в плані виявлення справжніх джерел проблем);

2) *системність* (аудит має на увазі впорядковане вивчення макро- і мікромаркетінгового середовища);

3) *незалежність* (кращий аудит, як правило, той, який проводять незалежні фахівці-консультанти);

4) *періодичність* (зазвичай до маркетингового аудиту вдаються тільки після зниження рівня продажів або виникнення інших проблем, однак компанії потрапляють у кризові ситуації завдяки тому, що вчасно не досліджували свою маркетингову діяльність).

**Елементи маркетингового аудиту**, використовувані маркетологом:

1) *загальна оцінка балансу* (структура, ліквідність, "якість" активів, платоспроможність, динаміка власного капіталу);

2) *аналіз звіту про прибуток*;

3) *аналіз структури витрат*;

4) *побудова хронологічної схеми бізнесу*;

5) *аналіз рентабельності*;

6) *оцінка економічної безпеки і надійності торговельних операцій*;

7) *оцінка ефективності товарних груп*;

8) *оцінка руху товарних запасів*;

9) *порівняльна оцінка поставок на склад і продажів, ритмічності процесу поставки-продажу*.

**Маркетинговий аудит складається з таких етапів**:

1) *оцінка стану інформаційного забезпечення* (причому не як наявність модного або потужного програмного продукту, а як функціонування єдиної внутрішньофірмової інформаційно-аналітичної системи). Аналізуються також стан клієнтської бази даних, стан системи управлінського обліку і звітності. Важливою частиною інформаційної системи є аналіз:

* + *продажів* (по підрозділах, асортименту, клієнтам, регіонам, менеджерам);
  + *наявності та руху товарів*;
  + *ефективності ведення бізнесу* - систематизовані дані по витратах, доходів, прибутків і збитків у розрізі товарів і товарних груп, функціональних підрозділів і по компанії в цілому;
  + *конкурентів* (списки і карти основних конкурентів по територіях і товарам, інформація про стратегії, ціновій політиці компаній і т. п.);

2) *планування*, а саме рівень стратегічного планування (бізнес-план розвитку компанії), стан і традиції оперативного планування (календарні плани робіт менеджерів з продажу, керівників підрозділів), використання принципів бюджетування;

3) *SWOT-аналіз* (сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, що виникають на ринку);

4) *визначення ефективності роботи компанії*, що багато в чому залежить від роботи підрозділів, які відображають і аналізують виявлені проблеми з наступних питань:

* *закупівлі;*
* *збут;*
* *маркетинг;*
* *складське господарство;*
* *канали збуту;*
* *логістика;*
* *бухгалтерія, фінанси.*

5) *вивчення та аналіз взаємодії підрозділів*. Відсутність чіткості у взаємодії є причиною не тільки великої кількості помилок в обслуговуванні клієнтів, а й гальмує інформаційні процеси всередині фірми.

**Результатом аудиту** є:

* *опис маркетингової інформаційної системи підприємства;*
* *рекомендації щодо усунення виявлених внутрішніх невідповідностей.*

Додатковим результатом аудиту маркетингу є визначення ключових бізнес-процесів компанії, які можуть бути закладені в основу конкурентної переваги компанії.

Як не існує універсальних ліків від усіх хвороб, так в бізнесі не існує універсального засобу досягнення успіху. Успіх скопіювати неможливо, тому що кожна компанія унікальна, у кожній компанії свої переваги, недоліки, цілі і можливості. Для того щоб рухатися до своєї мети, необхідно визначити напрям і спосіб руху, замислитися над тим, як зробити свій бізнес більш зрозумілим і прозорим, більш логічним. Саме для цього і потрібен маркетинговий аудит [2, 6, 8].

**10.5 Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями і підсистемами управління проектами**

На закінчення теми маркетингу проекту видається корисним показати взаємозв'язок між найбільш значущими його складовими та іншими функціями і підсистемами проекту (рис. 1) [10, с.340].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Реалізація заходів з маркетингу проекту | є частиною | Контроль і регулювання проекту |
| Бюджет маркетингу проекту | є частиною | Бюджетування проекту |
| Програма маркетингу проекту | передає  інформацію  і частково  перетинається з | Планування проекту |
| Формування концепції маркетингу | передає  інформацію | Розробка проектної документації |
| Розробка стратегії маркетингу | є частиною | Проектний аналіз та бізнес-планування |
| Маркетингові дослідження | є частиною | Передінвестиційні дослідження |

Рис. 1. Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями і підсистемами управління проектами

Ефективний маркетинг - основний атрибут ефективного управління проектами. В якості базової філософії бізнесу маркетинг орієнтує менеджмент на розгляд споживання продукції проекту як демократичного процесу, при якому споживачі мають право «голосувати» за потрібний їм результат наявними у них грошовими знаками. Це визначає успіх того проекту, який вміло враховує потреби суспільства і задовольняє їх якомога більш повно.

З вищевикладеного видно, що діяльність підприємства складається з різних маркетингових проектів, які існують самостійно або входять до мультипроекту. Для успішної реалізації маркетингових проектів необхідні знання методології управління проектами. Застосування проектного управління в маркетингу дозволить тримати всі процеси під контролем, оперативно реагувати на проблеми, своєчасно коригувати плани і працювати без поспіху навіть при самому напруженому графіку.

**Список використаних джерел**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко и др. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с. |
| 2. | Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. [Текст] / Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 200 с. |
| 3. | Диксон Питер Р. Управление маркетингом [Текст] / Питер Р. Диксон ; Под общ. ред. Ю. В. Шленов. – М. : Бином, 1998. – 556 с . |
| 4. | Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принцыпы [Текст] / Друкер П. Ф. - М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1990. |
| 5. | Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. / Завьялов П.С., Демидов В.Е. - М.: Международные отношения, 1991. |
| 6. | Короткий курс лекцій з дисципліни «Маркетинг» / [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://studme.com.ua/15840720/marketing/marketing.htm |
| 7. | Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Котлер Ф. - М.: Прогресс, 2001. – 736 с. |
| 8. | Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особивості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с. |
| 9. | Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие [Текст] / Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. - М.: Высшая школа, 2000. |
| 10. | Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебн. пособ. [Текст] / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с. |
| 11. | Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке [Текст] / Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. - М.: Финансы и статистика, 1991. |
| 12. | Онищенко С.П. Основные объекты маркетинга в проектной деятельности [Текст] /С.П. Онищенко, Т.И. Берневек// Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – №3/2 (63). – 2013. – С.8-12. |
| 13. | Практический маркетинг: вып. 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: Центр науч.-техн. деятельности, исслед.  и социальных инициатив; Реклама, информация, маркетинг, 1991. |
| 14. | Практический маркетинг: вып. 5. Исследование рынка потребительских товаров. М.: Центр науч.-техн. деятельности, исслед. и социальных инициатив; Реклама, информация, маркетинг, 1991. |
| 15. | Семенчук Е.Л. Стратегии развития согласно жизненному циклу предприятия [Текст] // Е.Л.Семенчук// Вісник ОНМУ. – Одеса, ОНМУ- №32.– 2011. – С. 161-169. |
| 16. | Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник [Текст] / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с. |
| 17. | Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э. Современный маркетинг [Текст] /под ред. В.Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. |
| 18. | Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. и др. Управление инвестициями: в 2 т. Т. 2. [Текст] / Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. и др. - М.: Высшая школа, 1998. |
| 19. | Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг [Текст] / Эванс Дж., Берман Б. - М.: Сирин, 2002.,308 с.  **РОЗДІЛ ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ**  (Мороз О.С., к.екон.н., доц.)   1. Методологічні підходи до вартісної оцінки ефекту проектного рішення 2. Критерії й методи оцінки ефективності проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності   3 Економічне обґрунтування вдосконалювання організації й технічного розвитку бізнес діяльності  4 Економічне обґрунтування проектних рішень, які передбачають використання інвестицій  5 Оціночні показники економічної ефективності проекту  6 Врахування впливу ризику й невизначеності  при оцінці ефективності проекту  Загальний методологічний підхід до **вартісної оцінки ефекту** проекту відображається формулою**:**  (13.1)  **E** - сумарний ефект від розробки йвпровадження проектного рішення, грн.;  **Рt** - результати від впровадження проектного рішення в **t**-му періоді, грн.;  **Bt** - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в **t**-му періоді, грн.;  **Т**- термін дії проектного рішення, рік.  Розрахунки ефективності реалізації проекту складається з наступних етапів:   1. Оцінка й аналіз капітальних витрат. Припускає розрахунки потреб в основному й обіговому капіталі, розподіл потреб у фінансуванні по стадіях проектного циклу (проектування, будівництво, монтаж, пусконалагодження, вихід на проектну потужність, робота на повній потужності); 2. Оцінка й аналіз поточних витрат. Сюди відноситься складання кошторису витрат на виробництво продукції (робіт, послуг), визначення й аналіз собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг). 3. Моделювання доходів проекту входить у загальний комплекс визначення ефективності проекту з погляду його вартості, строків реалізації й прибутковості, а також здійснюється для оцінки життєздатності проекту. Це завдання вирішується як при складанні техніко-економічного обґрунтування проектного рішення, так і при формуванні бізнес-плану проекту. 4. Вартісна оцінка ефективності проекту. Оцінку ефективності необхідно провадити виходячи з інтересів усіх учасників проекту: інвестора, замовника, виконавця, а суспільства. При вартісної оцінки ефективності проектного розв'язку необхідно враховувати наступні види ефективності:  * комерційна (фінансова) ефективність — ураховує фінансові результати реалізації проекту для його учасників ( у цілому й для кожного з учасників зокрема); * економічна ефективність — ураховує співвідношення результатів і витрат по проекту, які прямо не пов'язані з фінансовими інтересами учасників проекту й можуть бути кількісно оцінені, а також відображає вплив процесу реалізації проекту на зовнішнє для проекту середовище; * бюджетна ефективність — відображає фінансові наслідки процесу реалізації проекту і його результатів для регіональних і центрального бюджетів.   Оцінки витрат проекту здійснюється на кожній фазі життєвого циклу проекту шляхом проведення комплексу розрахунків, поєднуваних до кошторису. Кошторис проекту являє собою документ, що визначає вартість проекту (розмір капітальних вкладень і поточних витрат), що і є інструментом для контролю й аналізу видатку коштів, необхідних для реалізації проекту. Видатки, передбачені кошторисом (кошторисна вартість проектних робіт), використовуються для:   * визначення договірної ціни при укладення контрактів (договорів) між замовниками й підрядниками, між генеральним підрядником і субпідрядниками, а також для розрахунків між ними; * оцінки варіантів проектних рішень по будівництву й реконструкції виробничих і невиробничих об'єктів і вибору економічно доцільного з них; * порівняння варіантів реалізації проекту — організації виконання робіт, вибору конструктивних і об'ємно-планувальних рішень і ін..   Основним документом, що визначають загальні витрати по проекту (вартість проектних робіт) є зведений кошторисний розрахунки, який складається на основі об'єктних і локальних кошторисів, а також кошторисних розрахунків на додаткові витрати, не враховані в об'єктних і локальних кошторисах. Зведений кошторисний розрахунки передбачає облік витрат по місці розташування проекту, основним і допоміжним об'єктам проекту, об'єктам інфраструктури, іншим витратам, технічному й авторському нагляду за проектом, виконанню проектних і дослідницьких робіт, підготовці кадрів. Окремим рядком у зведеному кошторисному розрахунку передбачається резерв коштів на непередбачені роботи й витрати.  Таким чином, кошторисна вартість проекту **(С)** являє собою суму прямих витрат **(С**пр**)**, накладних видатків **(С**накл**),** резерв на непередбачені роботи й витрати **(С**непр**)** і кошторисному прибутку **(С**кпр**)**:  **З = С**пр **+ С**накл **+ С**непр **+ С**кпр                                         (13.2)  Прямі витрати (**С**пр) безпосередньо пов'язані зі здійсненням проекту й включають: основну заробітну плату робітників; вартість матеріалів; видатки по експлуатації встаткування.  Накладні видатки (**С**накл), призначені для організації, керування й обслуговування проекту відображають витрати на створення необхідних умов для нормального здійснення проекту.  Резерв на непередбачені роботи й витрати (**С**непр), що враховується в кошторисній вартості, призначений для компенсації вартості тих робіт і витрат, які не завжди можна передбачити в процесі проектування, але які можуть виникнути при детальному проробленні проектних рішень, а також у ході реалізації проекту. Величина резерву коштів на непередбачені роботи й витрати обчислюється у відсотках від загальної кошторисної вартості й залежить від виду проекту. Резерв на непередбачені витрати повинен бути таким, щоб забезпечити виконання проекту без додаткової грошової допомоги.  Кошторисний прибуток (**С**кпр) — це сума коштів, необхідних для покриття окремих (загальних) видатків підрядника, що не відносяться на собівартість робіт. Кошторисний прибуток включає: видатки на сплату податку на прибуток, витрати на розвиток проведення, на матеріальне стимулювання працівників і на розвиток соціальної сфери.  Планування витрат повинне здійснюватися таким чином, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення проекту. Для цього складається бюджет проекту — це план, виражений у кількісних показниках, що й відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті представлені оцінні результати відкоректованого календарного плану й стратегії здійснення проекту.  Процес моделювання доходів проекту включає два етапи — якісний аналіз, який дозволяє зробити ключові припущення про динамік проекту, а також кількісний прогноз результатів реалізації проекту, в основі якого лежить оцінка й порівняння обсягу передбачуваних інвестицій (капітальних і поточних витрат) і майбутніх грошових надходжень. При визначенні кількісного прогнозу (особливо в інвестиційних проектах) необхідно враховувати фактор часу шляхом визначення:   * чистого дисконтованого доходу — суми поточних ефектів за весь розрахунковий період, наведеної до початкового етапу інвестування в проект; * індексу прибутковості — співвідношення суми наведених ефектів до величини капіталовкладень у проект; * внутрішній нормі прибутковості — норми дисконту, при якій величина наведених ефектів дорівнює наведеним капіталовкладенням; * строку окупності проекту — мінімального тимчасового інтервалу ( від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає й надалі залишається ненегативним. Іншими словами, строк окупності — період, починаючи з якого первісні вкладення й інші витрати, пов'язані з інвестиційним проектом, покриваються сумарними результатами його здійснення.   Зіставляючи доходи, отримані в результаті реалізації проекту з витратами, необхідними для його реалізації, необхідно розрізняти порядок отриманого ефекту. Ефект першого порядку виступає у вигляді доходів проекту, отриманих у результаті функціонування організації в цілому, які забезпечуються завдяки впровадженню проектного рішення, у порівнянні з витратами (капітальними вкладеннями й поточними витратами), необхідними для реалізації проекту. Однак процес реалізації конкретних проектних рішень, з урахуванням того, що організація функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, приводить не тільки до досягнення основного результату, спрямованого на поліпшення показників функціонування організації в цілому, але й одержанню цілого виряджаючи інших результатів і наслідків. Ефект ( як позитивний, так і негативний) від цих результатів і наслідків виступає у вигляді ефектів другого порядку. Ранжирування ефектів другого й наступних порядків проводиться залежно від ступеня їх вплив на досягнення результату з погляду поставленої мети проекту. Алгоритм визначення й ранжирування ефекту n-го порядку може бути наступним:   * визначення показників діяльності організації, що характеризують досягнення цілей, що стоять перед організацією; * визначення ролі мети, поставленої перед проектом, у досягненні цілей організації в цілому; * визначення ресурсів організації (матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових), що підлягають зміні в результаті реалізації проекту й очікуваної величини зміни витрат організації при реалізації проекту; * визначення ступеня впливу результатів і наслідків реалізації проекту на доходи від діяльності організації; * визначення очікуваної величини зміни показників діяльності організації, внаслідок передбачених змін ресурсів.   Після визначення та ранжирування ефектів першого, другого й наступних порядків, визначається інтегральний економічний ефект, що репрезентує суму всіх ефектів і можливих наслідків реалізації проектного рішення, виражених у вартісному вираженні. При визначенні інтегрального економічного ефекту виникають серйозні складності, пов'язані з необхідністю уникнути «повторного рахунку впливу факторів» при підсумовуванні ефектів різного порядку.  Враховуючи вплив на результати реалізації проекту як внутрішніх (внутрісистемних) ситуаційних факторів, до яких відносяться цілі, структура, завдання, забезпечення, технологія, співробітники й інші, так і зовнішніх факторів, що визначають можливості організації й погрози її діяльності, показники для економічного обґрунтування проекту, необхідно розраховувати для декількох ситуацій. Серед них, наприклад, можуть бути ситуації:   * на момент дослідження, якби вони залишалися незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення; * у динаміку, які будуть складатися протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації від уряду, експертів і інших.   Ефективність реалізації технічних проектів і їх цінність визначається користю або вигодою від створеного в підсумку пристосування, устрою, механізму, технічного або технологічного рішень. Ефектами другого й наступних порядків при реалізації технічних проектів. Дуже часто виступають істотно одмінні друг від друга критерії й показники оцінки творчих, соціальних, екологічних і інших ефектів від реалізації технічних проектів.  Для дипломних проектів (магістерських робіт), у яких розробляються технічні рішення, економічне обґрунтування може полягати у визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності об'єкта проектування й ефективності його проведення - для виробничо-інвестиційних або без інвестиційних проектних рішень. Оцінка рівня інтегрального показника конкурентоспроможності виробу в загальному випадку складається з послідовних оцінок його складових індексів конкурентоспроможності по:   * нормативним параметрам (ступінь відповідності результатів проекту діючим нормативам і передовим практикам); * технічним параметрам (комплексна оцінка якісних показників і критеріїв проектованого виробу); * організаційно-економічним параметрам (ступінь відповідності результатів проекту діючим організаційним умовам і економічним критеріям).   Оскільки визначити якусь універсальну систему критеріїв і показників оцінки всіх без винятку параметрів украй важко, те в більшості випадків завдання визначення індексів конкурентоспроможності базується на експертній оцінці – оцінці знаючих людей, що мають досвід у відповідній області. Експерти, на основі наявних у них знань і досвіду підбирають найбільш істотні ознаки (критерії), визначають найбільш значимі події (показники), виділяють доступні для спостереження й виміру характеристики (індикатори), які будуть використовуватися для оцінки ефектів технічного проекту.  Оцінка конкурентоспроможності об'єкта проектування й ефективності його виробництва складається з таких етапів:   * аналіз ринку й вибір найбільш конкурентоспроможного виробу-зразка як бази для порівняння й визначення рівня конкурентоспроможності виробу, який проектується; * визначення параметрів виробу, які будуть рівнятися з проектним рішенням; * розрахунки інтегрального показника відносної конкурентоспроможності виробу, який проектує.   Особливістю технічних проектів є те, що це, як правило, проекти, пов'язані з необхідністю інвестування в проект певних додаткових ресурсів. При визначенні ефективності інвестицій у технічні проекти використовуються типові методологічні підходи оцінки товарно-інвестиційних проектів. При цьому під терміном "товар" мається на увазі розробка нової конструкції виробу, у також і вдосконалення наявного або розробка нового технологічного процесу, можливо, у вигляді пакета конструкторсько-технологічної документації, які пов'язані з удосконаленням наявного результату, як окремих бізнес-процесів, так і бізнесу організації в цілому.  При розробці інформаційних проектних рішень, які, як правило, є технічними проектами, розв'язком цільових завдань є:   * досягнення економії часових параметрів процесів підготовки, передачі, обробки й аналізу певних масивів інформації – кількісній оцінці й представляє ефект 1-го порядку (наприклад, у вигляді економії фонду оплати праці); * забезпечення дотримання принципів повноти, охоплення, якості, комплексності, вірогідності й інших якісних характеристик інформації – вимагає застосування якісних підходів для оцінки доцільності проектних рішень з використанням описових оцінок, експертних методів, а також застосування алгоритму визначення ефектів 2-го порядку.   Комерційні проекти, як правило, пов'язані з удосконаленням маркетингової діяльності організації й, в остаточному підсумку, спрямовані на одержання так званих приватних благ, які мають на ринку певну ціну. Комерційні проекти завжди мають своєю метою максимізацію прибутки, тобто різниці між приведеним потоком доходів від проекту й видатків по ньому. Тому результат будь-якого комерційного проекту може бути виражений у грошовому виді (якщо ми знаємо ціну й обсяг виготовлених у результаті проекту продукції або послуг, то можемо розрахувати дохід від його реалізації).  До показників, що визначають ефективність комерційних проектів і результативність маркетингової діяльності, відносяться:   * збільшення товарообігу, а, отже, доходів і прибутки. Ефективність від збільшення товарообігу визначається шляхом множення прибутку, отриманого за одиницю товарообігу на приріст цього показника; * реалізація пропозицій щодо вивчення ринку, передбачених проектом, дозволяє визначити ефективність цих заходів за рахунок::   а) зниження товарних запасів. Цей показник характеризується множенням суми скорочення витрат обігу на залишок товарів, що, в остаточному підсумку, впливає на обсяг одержуваною організацією прибутки.  б) прискорення обіговості товарів, економічний ефект від якого визначається множенням одноденного розміру витрат обігу на прискорення оборотності товарно-матеріальних цінностей у днях.  Результатом розробки організаційних проектних рішень може бути вдосконалена діюча або спроектована нова організаційна структура управління підприємством (установою, організацією) з точки зору таких її параметрів:   * структури цілей, пріоритетів і завдань; * структури функцій; * інформаційних зв'язків (комунікації) між ланками керування; * сукупністю структурних елементів (підрозділів); * алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проектного рішення (наприклад, у вигляді сіткового графіка) – тобто будь-який розподіл завдань по вертикалу й горизонталі між виконавцями й структурними підрозділами.   Ефективність організаційних проектних рішень, як правило, визначається різницею між додатковими поточними або капітальними витратами на їхню реалізацію й доходом, який може одержати організація в результаті.  Для оцінки ефективності структурних змін, що передбачаються в організаційних проектних рішеннях, можуть бути використані відносні показники фінансово-майнового стану організації, розраховані на підставі проектного балансу через заданий період часу існування проекту в порівнянні з:   * фактичним балансом даної організації; * балансом аналогічних організацій в області; * результатами зіставлення з наявними нормативними даними відповідного напрямку (якщо це можливо).   Серед організаційних проектних рішень особливе місце займають проектні рішення, які реалізуються в соціальній сфері. Соціальні проекти спрямовані на створення суспільних благ, оцінювання яких з використанням ринкових цін (у грошовому еквіваленті) ускладнене. Крім того, при реалізації соціальних проектів звичайно набагато більше значення мають такі не грошові фактори, серед яких екологічні, соціальні й політичні ризики й вигоди. Результати соціального проекту оцінюються, таким чином, по більшій кількості критеріїв, що не мають такого ясного виміру як кількість грошей. Передбачувані вигоди й переваги реалізації соціального проекту викладаються на самому початку його розробки. При цьому мають бути визначені:   * критерії – ознаки – показники, на підставі яких проводиться оцінка ефективності реалізації проекту; * показники – події – дані, по яких можна судити про успішність процесу реалізації проекту; * індикатори – характеристики, доступні для спостереження й виміру, які дозволяють судити про те, що важливо для керування проектом, але недоступно для безпосереднього виміру його результатів.   Використовувані для оцінки критерії, показники й індикатори вибираються з урахуванням характеру виконуваного проекту, природи створюваного в ньому продукту, особливостей розв'язуваних проблем. У комплексі вони забезпечують як попередню оцінку проекту, так і оцінку процесу його реалізації, а також оцінку кінцевих результатів і наслідків реалізації проекту.  У випадку розробки проекту, що носить методологічний (методичний) характер, тобто якщо в проектом передбачається розробка методики прийняття управлінського, інженерного й іншого рішення, то в такому випадку неможливо вирахувати прямий економічний ефект. У цьому випадку ефект пропонованого проектного рішення можна вирахувати (оцінити) лише після впровадження проектного рішення на підставі порівняння фактичних статистичних даних. Дані про об'єкт керування можна розділити на наступні групи:   * зайві дані, які не визначають (або дублюють) стан об'єкта, але враховуються під час ухвалення рішення; * дані, які визначають стан об'єкта й враховуються під час ухвалення рішення; * дані, які визначають стан об'єкта, але не враховуються під час ухвалення рішення.   На стадії методологічного (методичного) проектування доцільно провести оцінку ймовірності ухвалення правильного рішення або зміни ймовірності ухвалення неправильного рішення в рамках дій об'єкта дипломного проектування ( магістерської роботи). Імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення залежить від:   * повноти, актуальності, об'єктивності й точності даних, на базі яких ухвалюються рішення; * методики й технології прийняття рішень.   Проектні рішення, що передбачають одержання наукового ефекту характеризуються одержанням нових наукових знань, а також відображають приріст інформації, яка призначена для потреб науки. Для дипломних проектів (магістерських робіт), у яких розглядаються й обґрунтовуються проекти науково-дослідного характеру у формі звіту, класифікації, методики, інструкції, іншого нормативного документа, доцільно:   * скласти кошторис витрат на розробку проекту з використанням мережевих методів; * визначити коефіцієнти науково-технічної ефективності (Кнте) цього виду проектних рішень з використанням існуючих бальних методик, якими враховується: * кількість факторів, які характеризують дослідження; * кількість якостей, які характеризують кожний фактор; * сума середніх значень балів, які виставляються експертами по кожній якісній характеристиці кожного фактору наукових досліджень. Кількість балів експертною шляхом визначається не менш ніж трьома експертами по десятибальній шкалі; * величина (нормативна або нормована) коефіцієнта вагомості (значимості) кожного з факторів, що характеризують дослідження; * відношення суми отриманих значень балів з урахуванням вагомості (значимості) кожного з факторів до суми максимально можливих величин балів з обліком нормованої величина коефіцієнта вагомості кожного фактору.   Величина **К**нте визначається розподілом суми набраних балів до суми максимальних значень. Чим більше значення коефіцієнта, тем вищий рівень науково-технічної ефективності проекту.  **2 Критерії й методи оцінки ефективності проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності**  Управлінням являє собою процес, що забезпечує рішення завдань, що постають перед керованою системою, для досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління в цілому та/або його окремими структурними підрозділами зокрема. При цьому суб'єктом управління виступає джерело управлінського впливу, а об'єктом управління – «адресат» управлінського впливу (тобто те на що саме спрямований цей вплив).  Управління організацією виступає у вигляді частки випадку управлінської діяльності, який включає наступні напрямки діяльності:   * стратегічне й перспективне планування й прогнозування; * управління ризиками й антикризове управління; * поточне (оперативне) планування й прогнозування, * управління активами, інвестиціями й корпоративне управління; * маркетинг (управління закупівлями і збутом, дослідженнями ринку); * управління технічним забезпеченням і розвитком бізнесу; * виробничий менеджмент; * управління фінансами; * управління персоналом і соціальною політикою.   Розробляючи те або інше проектне рішення, спрямоване на вдосконалювання того або іншого напрямку управління організацією, необхідно враховувати тісний взаємозв'язок і взаємозалежність кожного з наведених напрямків управлінської діяльності.  Ефективність управління в цілому, як і ефективність проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання управлінської діяльності, являє собою відносну характеристику результативності діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках ( як кількісних, так і якісних характеристиках) діяльності, як безпосередньо об'єкта управління, так і властиво самої управлінської діяльності (суб'єкта управління).  Важливою кількісною характеристикою ефективності будь-який бізнес діяльності є наступні показники:   * результативність – це те, що результатом діяльність організації є виготовлення й поставка на ринок, за словами П. Друкера, «украй необхідних і правильних речей». Тобто результатом діяльності організації є необхідний суспільству продукт (послуга, робота), а витрати, здійснювані організацією, виправдані з точки зору отриманих результатів від цієї діяльності; * продуктивність – це показник, що характеризує співвідношення кількості одиниць на виході бізнес діяльності до кількості одиниць на вході. Цей показник відображає комплексну результативність використання всіх видів ресурсів (праці, капіталу, технології, інформації й ін.) і є критично важливим фактором для того, щоб організація змогла не просто існувати, а виживати в умовах ринкової конкуренції й добитися успіху; * ефективність – це показник, що відображає співвідношення корисного остаточного результату до обсягу використаних для досягнення цього результату ресурсів, або співвідношення якості (як сукупності корисних споживчих властивостей) до витрат. За словами П. Друкера, це те, що «ці самі вкрай необхідні й правильні речі створюються цією організацією вкрай правильно».   Особливістю управлінської діяльності є те, що утруднене визначення, що вважати корисним результатом управлінської діяльності, та як виміряти цей результат, а також як визначити витрати, які привели до одержання саме цього результату. Тому основними поняттями при визначенні ефективності керування є ефективність: а) системи управління; б) механізму управління; в) процесів управління; г) праці працівників апарата управління.  Комплексний набір критеріїв ефективності управлінської діяльності й, відповідно, оцінки ефективності проектних рішень по вдосконалюванню цієї діяльності, являє собою оцінку функціонування системи управління організацією у двох аспектах:   1. по ступеню відповідності результатів, що досягаються, отриманих внаслідок удосконалення управлінських процесів, результатам, встановленим виходячи із цілей діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема. Іншими словами, наскільки результат реалізації проектного рішення по вдосконалюванню управлінської діяльності відповідає підсумковим оціночним показникам функціонування бізнесу й поліпшує їх; 2. по ступеню відповідності процесу функціонування керуючої системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації й результатам. Іншими словами, наскільки результат реалізації проектного рішення по вдосконалюванню управлінської діяльності відповідає нормативним показникам т передовим практикам функціонування управлінського процесу в організації.   Принципове значення для оцінок ефективності системи управління й проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який ухвалюється як нормативний. Існує кілька підходів, які можуть диференційовано використовуватися стосовно до конкретних випадків визначення ефекту:   * еталонний підхід – зводиться до порівняння з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури як еталонного варіанта системи управління, характеристики якого (може ухвалюватися як проектована система об'єкт, що так і реально функціонує) ухвалюються в якості нормативних характеристик; * експертна оцінка – заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління по значній сукупності факторів з погляду експертів. Експертна оцінка організаційно-технічного рівня може проводитися: а) для комплексної оцінки системи управління; б) оцінки окремих підсистем; в) оцінки прийнятих проектних і планових рішень.   Показники, що використовуються при оцінці ефективності проектних рішень по вдосконалюванню діяльності апарата управління, організаційної структури управління або системи управління в цілому, можуть бути розбиті на наступні взаємозалежні групи:   1. Група показників, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації й витрати на управління. При оцінці ефективності проектних рішень по вдосконалюванню управління на основі показників (абсолютних і відносних), що характеризують кінцеві результати діяльності організації, у якості ефекту можуть розглядатися:  * обсяг показників бізнес - діяльності організації – зростання (приріст, зниження) абсолютних обсягів діяльності організації і темпи їх зміни, а також зміна сортаменту й асортиментів товарної продукції, зміни позицій на ринку й вплив на його кон'юнктуру, тощо; * витрати на здійснення бізнес - діяльності (собівартість) і отримані доходи (прибуток) від цієї діяльності – зміна абсолютних показників витрат і доходів організації й відносних показників її діяльності, до яких належать: рентабельність, матеріалоємність, трудомісткість, енергоємність і інші. Враховуючи, що в умовах ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської й управлінської діяльності організації є її прибуток (**П**), то завданням управління є оптимізація елементів, її складових, а саме: * ціна одиниці готової (товарної) продукції (**Р**t); * кількість проданих одиниць продукції (зроблених послуг, виконаних робіт) відповідно до сортаменту і асортименту діяльності організації (**Q**t); * загальна кількість реалізованої продукції (зроблених послуг, виконаних робіт) – обсяг показників бізнес - діяльності організації (**n**); * витрати на здійснення бізнес - діяльності (собівартість), які залежать від загального (сумарного) кількості факторів бізнес - діяльності (**m**),кількості кожного (**i**-го) фактору проведення, яке використовується в бізнес – діяльності (**х**і) і ціна одиниці цього i-го фактору (**f**і); * фіксовані платежі, що підлягають сплаті незалежно від обсягів бізнес - діяльності організації(**FC**); * сплатавідсотків за кредити, сума якої залежить від загальної суми отриманих кредитів (**B**t) і середньої ставки відсотків, які організація виплачує за кредити (**R**t); * ставка корпоративного податку, що сплачується організацією (**Т**).   Таким чином, з урахуванням наведених елементів, прибуток організації може бути визначена по формулі:  ; (13.3)   * обсяг капітальних вкладень і результати реалізації інвестиційної діяльності – показники, що відображають зміни в інвестиційній політики організації, напрямку її розвитку й капіталізації. Використовуються показники фондо / капітало озброєності й фондо / капітало ємності, а, також що характеризують ефективність інвестиційної діяльності (строк окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма рентабельності, тощо); * удосконалювання споживчих якостей продукту (послуг, робіт), виробленого бізнес - структурою – показники, що характеризують зміни в положенні організації на ринку, темпи впровадження нової техніки (технології), удосконалювання якісних показників виробленої продукції (послуг, робіт) і т.п..  1. Група показників, що характеризують зміст й організацію процесів управління, що відбуваються в організації й вплив на них проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності. До таких показників відносяться показники, які дають оцінку:  * раціональності організаційної структури і її технічному й організаційному рівню:   а) звенність системи управління – характеризується коефіцієнтами ланцюговості системи управління - відношенням кількості ланок у пропонованій системі до існуючої системи і, якщо є відповідна інформація, до еталонної (оптимальної) системі управління;  б) рівень централізації функцій управління – визначається співвідношенням централізованих і децентралізованих функцій управління. Цей показник характеризує збалансованість розподілу прав і відповідальності в управлінській діяльності - підвищення ступені централізації в управлінні підвищує керованість підсистемами, а підвищення ступені децентралізації - відповідає збільшенню самостійності підсистем управління і зменшенню обсягу інформації, що переробляється верхніми рівнями керування;  в) відповідність нормам керованості – характеристика застосовуваних норм і нормативів при побудові системи управління й відхилення від них;   * відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту керування, що знаходить вираз у:   а) збалансованості складу функцій і цілей управління;  б) ступені відповідності чисельного складу працівників апарата керування обсягу й складності виконуваних робіт;  в) повноті, оперативності й актуальності необхідної інформації для підрозділів системи управління;  г) забезпеченості процесів управління технологічними засобам, що відповідають рішенню поставлених завдань, та інші;   * здатність системи управління до адекватного відображення динамічності керованих процесів, що відбуваються в організації – відображається в повноті й несуперечності показників, що показують результати діяльності організації і їх збалансованості.   При оцінці ефективності окремих заходів щодо вдосконалювання системи управління допускається використання основних вимог до їхнього вибору – максимальна відповідність кожного показника цільової орієнтації проведеного заходу й повнота віддзеркалення ефекту, що досягається. При цьому для оцінки ефективності управлінських заходів необхідно враховувати безпосередні витрати управлінської праці, які повинні привести до очікуваних результатів. У якості витрат на управління враховуються:  а) поточні витрати на утримання апарата керування;  б) витрати на утримання будинків і приміщень, в яких зайнятий апарат управління;  в) витрати на придбання й експлуатацію технічних засобів, а також меблів, канцелярського приладдя, тощо. які використовуються апаратом управління;  г) витрати на підготовку й перепідготовку управлінських кадрів й інші.   1. Група показників, що носять нормативний характер (можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно) і можуть використовуватися в якості критерію ефективності й обмежень, коли система управління змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності при незмінності інших. До нормативних характеристик системи управління і її апарата можуть бути віднесені наступні:  * продуктивність апарата управління – може визначатися, зокрема, як кількість зробленою організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої в процесі керування інформації, що доводиться на один працівника, зайнятого в апараті управління; * економічність апарата управління – відносні витрати на функціонування апарата управління, співрозмірні з обсягами або результатами виробничої діяльності. Для оцінки економічності можуть використовуватися такі показники, як:   а) питома вага витрат на утримання апарата управління у вартості реалізованої продукції;  б) питома вага управлінських працівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу;  в) вартість виконання одиниці об'єму окремих видів управлінських робіт, і інші;   * адаптивність системи управління – визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні мінливих умов. Чим відносно ширше цей діапазон, тим більше адаптивної вважається система; * гнучкість системи управління – характеризує властивість органів апарата управління змінюватися (кількісно, функціонально й т.п.) відповідно до виникаючих завдань, а також змінювати свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивій даній структурі впорядкованості відносин. Гнучкість структури управління може оцінюватися по різноманіттю форм взаємодії управлінських органів, номенклатурі розв'язуваних підрозділами завдань, рівню централізації відповідальності й іншим ознакам; * оперативність у прийнятті управлінських рішень – характеризується показниками, що відображають своєчасність виявлення й вирішення управлінських проблем, забезпечення максимального досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності налагоджених виробничих і забезпечуючи процесів; * надійність апарата управління – характеризується його безвідмовним та відповідним до поставлених цілей функціонуванням, показником якого є здатність забезпечувати виконання завдань у рамках установлених строків і виділених ресурсів, що виражається відношенням кількості виконання завдань у рамках установлених строків до загальної кількості завдань, поставлених перед окремим елементом структури управління або всією системою в цілому; * старанність апарата управління і його підрозділів – для оцінки, якої можуть застосовуватися такі показники, як:   а) рівень виконання планових завдань і дотримання затверджених нормативів;  б) відсутність відхилень при виконанні директивних вказівок, порушень адміністративно-правового й технологічного регламенту й т.п.  Процес управління охоплює цілий ряд взаємозалежних етапів і операцій, що дає підставу розрізняти результати управлінської діяльності на:   * + проміжні (локальні) результати управлінської діяльності –узагальнення, ідеї й концепції, втілені в управлінських рішеннях, планах і інших нормативно-правових і регламентуючих управлінських документах;   + кінцеві (узагальнюючі) результати управління – результати управлінської діяльності, які тотожні кінцевим результатам функціонування керованого об'єкта (підприємства, організації, установи, регіону, національної економіки країни в цілому).   У якості інтегрального показника оцінки ефективності управління в цілому й ефективності окремих проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання системи управління зокрема, використовується коефіцієнт ефективності управління (**Э**у), що представляє собою відношення коефіцієнта економічності управління (**Э**с) до коефіцієнта ефективності виробництва (**Э**в):   * коефіцієнт економічності управління (**Э**с) визначається діленням витрат на управління (**А**у) на сукупну вартість основних і обігових фондів (**Д**). Даний коефіцієнт виражає, таким чином, витрати на управління, що доводяться на одиницю вартості фондів організації; * коефіцієнт ефективності виробництва (**Э**в) визначається діленням обсягу товарної продукції (**В**т.п) на чисельність промислово-виробничого персоналу (**С**т) Даний коефіцієнт виражає, таким чином, кількість зробленої продукції, що доводиться на 1 людину, тобто продуктивність праці працівників організації.   Таким чином, даний показник можна представити формулою:  **Э**у **= Э**с **/ Э**в **= (А**у **/ Д) / (В**т.п **/ С**т**)** (13.4)  Економічний підхід до розуміння ефективності, заснований на співвіднесення результатів діяльності з витратами організації, необхідними для досягнення цих результатів, обмежений і характеризує лише таку діяльність, яка супроводжується економічними відносинами виробництва, розподілу, обміну й споживання. Однак проектні рішення, спрямовані на вдосконалювання управлінської діяльності торкаються відносин і сфери діяльності, які виходять за межі діяльності, яка характеризується винятково економічними відносинами, залишаючись при цьому в сфері повсякденного розуміння ефективності як результативності діяльності. Це пов'язане з тим, що при прийнятті й реалізації управлінських рішень необхідно враховувати основний елемент цих рішень – людину, яка виступає в якості:   * як суб'єкта, так і об'єкта системи керування; * як рушійної сили в керуючого блоку системи управління, так і елемента що реалізовує у керованому блоці цієї системи.   У процесі будь-якої діяльності результати, що характеризують цю діяльність зв'язані не тільки з витратами, а також і із цілями бізнес діяльності, у числі яких можуть бути цілі не тільки пов'язані з досягненням економічних показників. Таким чином, результати є здійсненням певних цілей бізнес діяльності, реалізація яких характеризує функціонування бізнесу в цілому. Ефективність бізнесу, що характеризується не тільки й не стільки розвитком економічних показників функціонування бізнесу, але й всебічним розвитком членів бізнес структури й суспільства в цілому ставиться до соціально-економічної ефективності бізнесу. Отже, найбільш ефективним управлінським проектом слід вважати не просто проект, що забезпечує максимальний результат при мінімальних витратах, але, що й забезпечує максимальний ступінь реалізації в отриманому результаті цілей бізнес діяльності. Тому, при характеристиці ефективності проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання управлінської діяльності, крім відношення результату до витрат, може бути передбачене визначення співвідношення результату реалізації рішення й цілей бізнесу, тобто в поняття «ефективність проектного рішення» передбачає визначення поняття «ступінь досягнення поставлених перед організацією цілей».  Особливо важливий підхід до визначення соціально-економічної ефективності при прийнятті управлінських рішень в області соціального управління, у критеріях ефективності якого, основним елементом є ступінь відповідності управлінських рішень (дій по їхній реалізації) базовим інтересам людини, колективу й суспільства в цілому. Тому, при визначенні ефективності проектних рішень, пов'язаних із соціальним управлінням необхідно розглядати зміни, що відбуваються в результаті реалізації цих рішень, у наступних управлінських факторах і умовах:   * характеристика суб'єкта й об'єкта управління; * відносини між співробітниками в управлінському процесі; * лояльність співробітників і їх залучення в бізнес процеси, їх прагнення успішно вирішити поставлені перед суспільством завдання; * ступінь налагодженості зв'язків, взаємодії керуючих і керованих, їх взаємне розуміння; * застосовувані засоби управління і його «технології».   Характеризуючи соціальну ефективність реалізованих управлінських проектів, використовуються наступні якісні критерії:   * рівень кваліфікації менеджменту; * обґрунтованість прийнятих управлінських рішень; * елементи організаційної (корпоративної) культури; * морально-психологічний клімат в організації, задоволеність працею й згуртованість трудового колективу; * авторитет менеджменту й керованість організацією, а також інші фактори.   Оцінюючи соціально-економічну ефективність управлінських проектних рішень, особлива увага приділяється ефективності роботи з персоналом організації. При цьому в якості економічної складової ефективності виступає витрати фонду оплати праці. Тому, при оцінці ефективності управлінських рішень, пов'язаних з управлінням персоналу, істотне значення має оцінка впливу факторів на зміну видатків цього показника, як істотної складової витрат бізнесу в цілому. На зміни витрати коштів, що направляються бізнесом на оплату праці найманих робітників, впливають наступні фактори:   * зміна чисельності найманих робітників – приріст (зменшення) фонду оплати праці ( ) розраховується по формулі, що враховує середню заробітну плату, зафіксовану на рівні базового (або планового) періоду (zo), а також планову / базову (dr0) і фактичну (dr1) чисельність працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників:   (13.5)   * зміна середньої заробітної плати найманих робітників – приріст (зменшення) фонду оплати праці () розраховується по формулі, що враховує чисельність працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників, зафіксовану на фактичному рівні звітного періоду (dr1), а також планову / базову (**z**o) і фактичну (**z**1) середню заробітну плату:   (13.6)  Крім економічних показників, при визначенні соціально-економічної ефективності управлінських проектних рішень, використовуються показники, що характеризують ефективність:   * кадрового планування - порівняння планованих потреб у трудових ресурсах у цілому й у тому числі щодо набору, навчання, переміщення, вивільнення працівників зокрема, з фактичними значеннями відповідних показників; * організації відбору й набору працівників – на підставі використання ряду показників, у тому числі:   а) коефіцієнта плинності кадрів – відношення чисельності персоналу на кінець періоду до чисельності на початок періоду;  б) коефіцієнта відповідності кадрів профілю роботи (), що враховує як наявну чисельність працівників по кожної **і**-ої професії / спеціальності (), так і її потрібна (необхідна) чисельність працівників по цієї кожної **і**-ої професії / спеціальності (**Рі**), а також загальна кількість наявних (необхідних) професій / спеціальностей (**m**). Розраховується за формулою:  = 1- (13.7);   * мобільності персоналу з урахуванням напрямків і діапазону переміщень працівників і їх адаптації до нових організаційних ролей, у тому числі з використанням таких показників як:   а) коефіцієнт обороту персоналу (з вивільненням) - відношення чисельності звільнених з організації працівників до загальної чисельності;  б) коефіцієнт заміщення персоналу – відношення різниці між чисельністю прийнятих в організацію за звітний період працівників і звільнених з організації працівників за цей же період до загальної чисельності;  в) коефіцієнт плинності працівників – відношення чисельності звільнених за звітний період працівників по необов'язковій причині до загальної чисельності;  г) коефіцієнт стабільності кадрів – аналізується рух кадрів зі стажем і досвідом роботи у вигляді відносини чисельності працівників за певними критеріями стажу (досвіду) роботи до загальної чисельності працівників на кінець звітного періоду   * оцінки й атестації персоналу, у тому числі з використанням таких показників як:   а) ступінь охоплення (питома вага) оцінкою й атестацією працівників організації (по категоріях) і в порівнянні з минулими періодами;  б) динаміка витрат на проведення оцінки й атестації персоналу;  в) виконання кошторисів на проведення оцінки й атестації персоналу за різними критеріями працівників;  г) абсолютна кількість і відносна величина (на 100 оцінених (атестованих) осіб) – конфліктних ситуацій, які виникли в процесі оцінки й атестації персоналу;   * формування й підготовки кадрового резерву організації, у тому числі з використанням таких показників як:   а) коефіцієнт використання резерву при службовому просуванню працівників – визначається шляхом відношення чисельності працівників зі складу кадрового резерву, які одержали службове просування до загальної чисельності працівників, які одержали службове просування;  б) коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів – визначається шляхом відношення чисельності працівників зі складу кадрового резерву, які одержали службове просування до загальної чисельність працівників, які полягали в кадровому резерві на початок періоду;  в) коефіцієнт відновлення резерву кадрів – визначається шляхом відношення різниці між загальною чисельністю персоналу, що перебуває в резерві на початок і кінець звітного періоду до середньоарифметичної величини загальної чисельності персоналу, що перебувають у резерві на початок і кінець періоду відповідно;   * професійного розвитку й навчання персоналу організації, у тому числі з використанням таких показників як:   а) динаміка змін середнього тарифного розряду по категоріях, професіях і посадам працівників;  б) зміни якісного складу персоналу – соціальних, професійних, кваліфікаційних і інших структур;  в) коефіцієнт середнього освітнього рівня кадрів – з використанням бальних оцінок для кожного освітнього рівня, які визначаються в кожній організації з урахуванням її специфіки функціонування.   * соціального партнерства в організації, у тому числі з використанням таких показників як:   а) визначення абсолютних і відносних (в розрахунку на 100 працівників) показників кількості трудових спорів (конфліктів) в організації;  б) співвідношення розв'язків трудових спорів (конфліктів), вирішених з використанням примирливих процедур і страйків;  б) співвідношення розв'язків трудових спорів (конфліктів) в організації на користь працівників і роботодавців.  **3 Економічне обґрунтування вдосконалювання організації й технічного розвитку бізнес діяльності**  Проектування й реалізація будь-якого організаційного нововведення в процес бізнес діяльності передбачає детальне опрацювання всіх питань, пов'язаних з використанням окремих елементів, що визначають організацію бізнес діяльності. Проектні рішення, що передбачають удосконалювання організації бізнес діяльності, спрямовані на забезпечення:   * автономії й свободи вибору засобів для рішення бізнес завдань; * зміну видів трудових операцій і гармонічний розвиток учасників бізнес процесів; * часткової або повної взаємозамінності працівників у колективі; * створення умов для самоврядування, прояву творчості й ініціативи співробітників; * економії часу й росту продуктивності праці; * підвищення відповідальності за результати праці й інші.   Введенню всякого організаційного нововведення повинне передувати економічне й соціальне обґрунтування його необхідності з урахуванням змісту існуючої організації бізнес діяльності, використовуваних форм і виконуваних функцій кожним з підрозділів бізнес структури в цілому й на кожному робочому місці зокрема. З точки зору вдосконалювання організаційних процесів, залежно від специфіки бізнес діяльності, робочі місця можуть бути: а) спеціалізованими й універсальними; б) індивідуальними й колективними; в) стаціонарними й рухливими; г) одно верстатними й багатоверстатними; д) постійними й тимчасовими; е) робітниками місцями ручної роботи, механізованими, автоматизованими, апаратними, робітниками місцями службовців і інші.  Проектні рішення по вдосконалюванню організації бізнес діяльності, у першу чергу спрямовані на:   * удосконалювання оснащення робочих місць їх планування й організації обслуговування робочих місць; * спеціалізацію й кооперування бізнес процесів і трудових операцій; * раціоналізацію режимів праці й відпочинку співробітників і режимів використання виробничих потужностей бізнесу; * дотримання відповідних нормативів щодо умов протікання трудового процесу, а також безпечного його здійснення.   Оснащення робочих місць, що забезпечують найбільш раціональну реалізацію бізнес процесів, складається із сукупності засобів, необхідних для здійснення процесу до яких відносяться:   * основне технологічне й допоміжне устаткування; * технологічне оснащення - робочий і міряльний інструмент, пристосування, запасні частини; * організаційне оснащення - засоби зв'язку й сигналізації, робочі меблі, тара, документація; * засоби комунікації для подачі на робоче місце сировини, матеріалів, енергії; * господарський інвентар для підтримки чистоти й порядку й інші.   Раціональне планування засобів оснащення необхідна для того, щоб щонайкраще організувати бізнес процес шляхом забезпечення:   * розміщення встаткування на робочому місці так, щоб забезпечувалася зручність його обслуговування; * безпеки виконання всіх бізнес процесів і трудових операцій; * вільного доступу до механізмів і їх окремим вузлам, що вимагають регулювання й контролю; * економії рухів і переміщень працівників, зручної робочої пози, гарного огляду робочої зони; * економії виробничої площі, наявності проходів, під'їздів і проїздів для транспортних засобів; * взаємозв'язки із суміжними робітниками місцями, у тому числі й з місцем керівника.   Рівень організації реалізації бізнес процесів залежить також від ступеня досконалості системи його обслуговування. Організація обслуговування робочих місць передбачає своєчасне забезпечення робочих місць усім необхідним, включаючи:   * технічне обслуговування - налагодження, змащення, регулювання; * ремонтне й міжремонтне обслуговування; * забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, виробами що комплектують, інструментом; * подачу необхідних видів енергії - тепла, електроенергії, стисненого повітря, тощо; * між операційний і фінішний (завершальний) контроль якості продукції; * господарське обслуговування - збирання, чищення встаткування; * транспортне обслуговування і таке інше.   Проектні рішення, спрямовані на вдосконалювання організації обслуговування робочих місць, вимагає розв'язання наступних питань:   * визначення видів обслуговування, необхідних для кожного робочого місця; * встановлення норми обслуговування й обґрунтування обсягів обслуговування за зміну, місяць, рік; * затвердження регламентів обслуговування, що передбачають її тривалість, періодичність і послідовність; * закріплення обов'язків по обслуговуванню за виконавцями.   Ефективність заходів, пов'язаних з удосконалюванням організації бізнес діяльності, визначається на підставі порівняльного аналізу існуючих і пропонованих заходів з точки зору їх відхилення від нормативних вимог, передбачених відповідно до вимог наукової організації праці й виробництва, розроблених на засадах досягнень науки й наявного передового досвіду. За результатами атестації малоефективні робочі місця можуть реорганізовуватися й скасовуватися, при цьому з'являється можливість більш раціонального використання виробничих площ, установки сучасного високопродуктивного встаткування й інтенсифікації виробничого процесу.  Досягнення ефективних рішень по організації бізнес процесів і систем обслуговування робочих місць забезпечується, у тому числі, і використанням існуючих або розроблених типових проектів організації праці й виробництва (в основному для типових робочих місць і масових професій / посад). Типовий проект організації - це, як правило, осередок передового досвіду організації бізнес процесів, у якому знаходять висвітлення всі принципові питання організації праці й виробництва, у тому числі питання оснащення й планування робочих місць, організації їх обслуговування, установлення технічно обґрунтованих норм праці, тощо.  Під час визначення ефективності заходів, пов'язаних з удосконалюванням організації бізнес діяльності, проводиться порівняльна характеристика стану організації бізнес процесів з дотриманням організаційних принципів, зокрема таких як:   * принципу запобігливості обслуговування, що передбачає виконання відповідних робіт до того, як процес виробництва перерветься в зв’язку з несвоєчасним їх виконанням; * принципу оперативності обслуговування - швидкості реагування на можливі збої виробництва; * принципу комплексності, що виражається в забезпеченні різнобічного обслуговування по всіх його видах; * принципу плановості, що укладається в проведенні розрахунків потреби у видах, строках і обсягах обслуговування кожного робочого місця.   На ефективність заходів, спрямованих на вдосконалювання організації бізнес процесів, істотний вплив являє так само вдосконалювання сукупності методів і прийомів праці працівника (групи працівників), необхідних для виконання роботи із усіх її стадій. Раціональними можна вважати такі прийоми й методи, які характеризуються - найменшими витратами часу, фізичними й психічними (нервовими) зусиллями й витратами енергії.  Удосконалювання організації бізнес діяльності передбачає, у тому числі спеціалізацію бізнес процесів (трудових операцій) і їх кооперування. Організація бізнес діяльності й праці на підприємстві починається з їхній поділу (спеціалізації), що представляє собою відокремлення видів діяльності працівників і їх груп, що створюють різні підрозділи, шляхом установлення сфери дії й функціональних обов'язків для кожного з них. Залежно від роду й різновиду робіт розрізняють наступні форми поділу (спеціалізації): функціональний, професійний, кваліфікаційний й технологічний поділ. Крім цього поділ (спеціалізація) відбувається за територіальною ознакою, а також поділ між великими й дрібними підрозділами організації, та усередині її підрозділів.  З поділом (спеціалізацією) нерозривно зв'язана кооперація бізнес процесів (трудових операцій) — система виробничого взаємозв'язку при здійсненні процесів і їх взаємодія в підрозділі й на підприємстві в цілому для досягнення доцільної їхньої взаємодії за рахунок раціоналізації маршрутів переміщення предметів праці, економії витрат, скорочення тривалості виробничого циклу. Форми кооперації процесів, аналогічні за назвою формам їх поділу.  Для конкретної виробничої ситуації важливо знайти найкращий варіант, тобто оптимальний рівень поділу (спеціалізації) і кооперації (комбінування) бізнес процесів, який розраховується на основі використання певних критеріїв ефективності, у тому числі:   * економічними критеріями служать: а) витрати робочого часу й матеріальні витрати на виконання робіт; б) тривалість виробничого циклу виготовлення виробу; в) ступінь використання кваліфікації працівників; г) рівень продуктивності праці; д) витрати виробництва й прибуток організації; * психофізіологічними критеріями виступають показники: а) працездатності людини, яка залежить від санітарно-гігієнічних умов праці, ступені важкості й нервово-психічної напруженості праці; б) розподіл фізичних навантажень на різні органі й системи людини, величини поєднання фізичних навантажень з розумовими; * соціальними критеріями є: а) стабільність колективу, низька плинність персоналу, висока дисципліна праці, гарний стан міжособистісних відносин між взаємодіючими працівниками; б) високий рівень їх суспільної активності, задоволеність змістом і умовами праці, лояльність персоналу.   Раціоналізація режимом праці й відпочинку, а також режимів використання виробничих потужностей передбачає встановлені оптимального порядку чергування періодів роботи й відпочинку, а також тривалості цих періодів для кожного виду бізнес процесів. Встановлений порядок повинен забезпечувати високий ступінь використання потужностей, підвищення продуктивності праці працівників за рахунок забезпечення їх працездатності й збереження здоров'я. При цьому необхідно враховувати як наявні виробничі фактори, так і фактичні рівні цих факторів, що впливають на стомлюваність працівників, зокрема: а) фізичні й розумові зусилля працівників; б) нервова напруга, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи; в) психологічний мікроклімат у колективі; г) ступінь відповідальності й можливий наслідки допущених помилок при виконанні функцій; д) умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запорошеність, освітлення, тощо). Ефективність організаційних заходів, спрямованих на раціоналізацію режимом праці й відпочинку, а також режимів використання виробничих потужностей, визначається максимізацією загальної змінної продуктивності праці й мінімізацією стомлення працівників і, як слідство зниження аварійності й підвищення безпеки ведення бізнесу.  До заходів, спрямованих на вдосконалювання організації бізнесу, відносяться проекти, пов'язані з доведенням умов протікання трудового процесу, а також безпечного його здійснення до нормативних їхніх значень. Серед таких заходів — проекти, які впливають на сукупність факторів зовнішнього середовища, що являють вплив як на ефективність бізнесу в цілому, так і на працездатність людини в процесі праці та його здоров'я зокрема. До таких факторів відносяться такі фактори як:   * не залежні від особливостей виробництва та обумовлені географічним районом і кліматичною зоною розміщення бізнес структур; * залежні від особливостей виробничої (бізнесової) діяльності та колективу працюючих, які формуються як під впливом особливостей техніки, технології, економіки й організації бізнесової діяльності (виробничо-технічні), так і під впливом особливостей трудового колективу (соціально-психологічні).   Основна увага при вдосконаленні організації бізнесу приділяється групі факторів, залежних від особливостей бізнесової діяльності, серед яких найбільш велика група виробничо-технічних факторів, зокрема:   * техніко-технологічні фактори – особливості техніки й технології, рівень механізації й автоматизації праці, ступінь оснащеності робочих місць, режим праці й відпочинку; * санітарно-гігієнічні фактори – температура, вологість, швидкість руху повітря в робочому приміщенні; рівні шуму, вібрації, запорошеності, загазованості, випромінювань; освітленість, контакт частин тіла працівника з водою, машинним маслом, токсичними речовинами, загальний стан виробничих приміщень, тощо; * фактори безпеки, що гарантують захист працівника від механічних ушкоджень, поразок струмом, від хімічного й радіаційного забруднення, тощо; * інженерно-психологічні фактори – комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції й планування техніки, органів керування й засобів контролю над ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів; * естетичні фактори – архітектурно-планувальні розв'язання інтер'єру й екстер'єру, естетично виразна форма й колір засобів праці, спецодягу, відповідне оформлення зон відпочинку та ін.; * господарсько-побутові фактори – організація внутрішньо змінного харчування працівників; наявність і стан побутових приміщень, душових, туалетів; організація прання, хімчистки й ремонту спецодягу, вбирання приміщень і території та ін..   До соціально-психологічних факторів, що залежать від особливостей бізнесової діяльності та колективу, відносяться фактори, які формують морально-психологічний клімат у колективі – соціально-демографічна структура колективу, сукупність інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, стиль керівництва в підрозділах і на підприємстві в цілому, масштаб і характер діяльності громадських організацій.  Оцінка ефективності проектних рішень по вдосконалюванню організації бізнес процесів опирається на співвіднесення отриманого ефекту (результату) з витратами (ресурсами), що забезпечують досягнення цього ефекту (результату). Серед показників, зокрема такі:   * відносна економія чисельності персоналу (економія умовно-річних працівників) за рахунок зниження трудомісткості продукції, що визначається за формулою:   **Э**п **= ("Сума"(t1-t2)\*B2) / (Ф1\*Кн1)**, де (13.8)  **t1** і **t2** - трудомісткість одиниці продукції до й після реалізації організаційних заходів (відповідно), чол.- годин;  **В2** - річний обсяг продукції (послуг, робіт) у натуральному виразі після реалізації організаційних заходів;  **Ф1** - фонд робочого часу одного працівника до реалізації організаційних заходів, годин;  **Кн1** - коефіцієнт виконання норм виробітку до реалізації організаційних заходів, чол.- годин;   * продуктивність праці (ріст / зниження у зв'язку з реалізацією організаційних заходів); * строк окупності (віддачі) інвестицій в організаційні заходи, що визначається за формулою:   **О**ф **= З**ед **/ ((С1-С2)\*В2),** де (13.9)  **З**ед - одноразові витрати для реалізації організаційних заходів, грн.;  **С**1 **і С**2 - собівартість одиниці продукції (послуг, робіт) у порівнянних цінах до й після реалізації організаційних заходів (відповідно), грн.;  **В**2 - річний обсяг продукції (послуг, робіт) у натуральному виразі після реалізації організаційних заходів.  Комплекс заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва як за рахунок впровадження більш досконалої організації виконання робіт і окремих процесів, так і за рахунок впровадження більш досконалої техніки, технології, а також використовуваних матеріальних і технічних засобів в основному й допоміжному виробництвах – технічне переозброєння бізнесу. Технічне переозброєння діючих бізнес структур здійснюється по проектах і кошторисам на окремі об'єкти або види робіт, розроблювальних на основі єдиного техніко-економічного обґрунтування й відповідно до плану підвищення техніко-економічного рівня, як правило, без розширення виробничих площ. Формуючи проектні рішення, які спрямовані на вдосконалювання технічного розвитку бізнес діяльності, переслідується досягнення наступних цільових настанов:   * інтенсифікація бізнес діяльності; * збільшення виробничих потужностей бізнес структур; * збільшення випуску продукції й поліпшення її якості при забезпеченні росту продуктивності праці й скорочення робочих місць; * зниження собівартості продукції (послуг, робіт) у цілому й економії матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів зокрема; * поліпшення інших техніко-економічних показників бізнес діяльності в цілому.   Заходи щодо технічного переозброєння, з урахування того, що вони є, як правило, витратними, проводяться тільки в тому випадку, якщо вони економічно доцільні. Це вимагає від менеджменту бізнес структури необхідність проведення певної аналітичної роботи, яка залежить від виконання внутрішнього й зовнішнього аналізу, які полягають у наступному:   * внутрішній аналіз включає: а) аналіз собівартості продукції; б) аналіз якісних характеристик виробленої продукції (послуг, робіт); в) аналіз обсягів випуску продукції (послуг, робіт); г) аналіз обсягів продажів та залишків (надлишку) / нестачі запасів продукції. * зовнішній аналіз містить у собі: а) аналіз структури, місткості й кон'юнктури ринку; б) аналіз цінових і якісних показників товарів (послуг, робіт) на ринку; в) аналіз показників роботи конкурентів.   Особливістю при визначенні економічного обґрунтування технічного переозброєння, націленого на рішення різних завдань, що залежать від загальної стратегії бізнесу, є, з одного боку, відносна простота при визначенні витрат на реалізацію проекту, а, з іншого боку, недостатня визначеність очікуваного результату від реалізації проекту. Ця невизначеність пов'язана з необхідністю з'ясування джерела доходу, що впливає на план грошових потоків від реалізації проекту. Наприклад, якщо:   * очікуваним результатом технічного переозброєння є збільшення обсягу продажів, то доходом проекту буде приріст виторгу від реалізації; * результат реалізації проекту – зниження видатку ресурсів на одиницю продукції, то в якості доходу розглядається не виторг від реалізації, а економія собівартості; * проект спрямований на досягнення результату у вигляді підтримки на ринку сформованого рівня обсягу продажу в умовах високої конкуренції, то доходом проекту є «збережений» обсяг продажів.   Результатом успішно завершеного проекту технічного переозброєння, незалежно від джерела доходу, є підвищення конкурентоспроможності бізнесу й результатів його діяльності, що приносить приріст виторгу / доходу від бізнес-діяльності за рахунок:   * збільшення обсягів продажів (надання послуг, виконання робіт), шляхом підвищення продуктивності парку машин і встаткування, що забезпечують приріст виторгу від реалізації, що випускається продукції; * підвищення якості продукції (послуг, робіт) і/або її споживчих властивостей, що дозволить: а) змінити цільовий сегмент споживачів і підняти ціну реалізації й/або збільшити обсяг продажів, які забезпечать приріст виторгу від реалізації продукції; б) освоїти випуску нових видів продукції або нових характеристик діючої продукції, що забезпечить розширення ринку й одержання додаткового виторгу від реалізації нових видів продукції; * зниження видатків (витрат) від бізнес діяльності в цілому й економія окремих ресурсів зокрема, що забезпечить одержання додаткового доходу при збереженні досягнутих обсягів продажів і сегмента ринку.   Складністю при визначенні економічної ефективності реалізації проектів технічного переозброєння є те, що їх результат заходів щодо технічного розвитку бізнесу, як правило, є результатом зі змішаними ефектами.  Щодо ж витрат по проектних рішеннях, пов'язаних з технічним розвитком бізнес діяльності, то, у відмінності від заходів щодо вдосконалювання організації бізнесу, вони, як правило, зв'язані зі значними інвестиціями. Це вимагає розгляд таких проектів як інвестиційних. Тобто, при визначенні ефекту від реалізації таких проектів необхідно враховувати фактор часу при визначенні як прибутковості від проекту, так і строку його окупності.  **4 Економічне обґрунтування проектних рішень, які передбачають використання інвестицій**  Інвестиційний проект являє собою інвестиційну акцію, що передбачає вкладення (внесення) певної кількості ресурсів, у тому числі фінансових, матеріальних, людських, інтелектуальних, тощо для одержання запланованого результату й досягнення певних цілей в обумовлений термін. До інвестиційних проектів для кожного конкретного бізнесу відносяться проекти, які визначаються тем, наскільки істотними для даного бізнесу є витрати ресурсів, а також тривалість періоду реалізації цього проекту.  Інвестиційні проекти, як правило, містять новизну й комплексність проектних рішень, пов'язані з інноваціями (нововведеннями, новиною рішень) і передбачають наявність наступних складових:   * мети проекту, дія якої обмежено в часі; * змін стану об'єкта – основний зміст проекту, що характеризує очікувані зміни, пов'язані з розробкою й реалізацією проекту у зв'язку із впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; * ресурсної бази, необхідної для реалізації проекту; * тривалості проекту, чітко визначених певних строків реалізації проекту, обмежених у часі; * бюджету проекту, що передбачає наявність комплексу кошторисів (калькуляцій) видатків для реалізації проекту й балансу грошових потоків; * правове й організаційне забезпечення проекту, у вигляді наявності необхідної дозвільної, проектно-кошторисної, техніко-економічної й іншої документації; * розмежування цільових настанов проекту з іншими намірами й видами діяльності бізнес структури; * загальні відомості про інвестиційний проект, які повинні містити в собі, зокрема, інформацію про: * характер проектованих бізнес процесів і складі виробленої продукції (надаваних послуг, виконуваних робіт); * планування й розміщення виробничих потужностей, задіяних у реалізації проекту; * особливості технологічних процесів, характері споживаних ресурсів, системі реалізації виробленої продукції (надаваних послуг, виконуваних робіт) та інше.   Ефективність інвестиційного проекту — категорія, що відображає відповідність проекту цілям і інтересам його учасників. У зв'язку із цим необхідно оцінювати:   * ефективність проекту в цілому, яка оцінюється з метою визначення як потенційної привабливості проекту для можливих його учасників і зацікавлених сторін, так і пошуків джерел фінансування проекту й забезпечення його необхідними ресурсами; * ефективність участі в проекті, яка визначається з метою перевірки можливості проекту бути реалізованим й зацікавленості в ньому всіх його учасників, включаючи, у необхідних випадках, інтереси населення регіонів і держави в цілому. Ефективність участі в проекті передбачає визначення ефективності інвестиційного проекту як для тих, хто безпосередньо брав участь у його реалізації сторін та їх власників (засновників, акціонерів), так і для структур більш високого рівня відносно безпосередніх учасників інвестиційного проекту, у тому числі: регіональну, галузеву й бюджетну ефективність.   Базовими принципами при оцінці ефективності реальних інвестицій є наступні:   * оцінка повернення інвестованого капіталу, визначеного на основі показника грошового потоку ("кеш - фло"), у якому відображаються всі надходження (припливи) коштів і їх витрати (відтоки грошових коштів), включаючи тих, що й мали місце в минулому. Даний показник формується за рахунок сум чистого прибутку й амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційного проекту. При цьому показник грошового потоку може прийматися при оцінці диференційованого по окремих роках експлуатації інвестиційного проекту або як середньорічний; * обов'язкове приведення до поточної (справжньої) вартості, як інвестованого капіталу, так і сум грошового потоку; * вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку для різних інвестиційних проектів. Розмір доходу від інвестицій (у реальному інвестуванні таким доходом виступає грошовий потік) формується з урахуванням ряду факторів, зокрема: а) середньої реальної депозитної ставки; б) темпу інфляції (або премії за інфляцію); в) страхування ризиків (премії за ризик); г) ступінь ліквідності результатів проекту (премії за низьку ліквідність). Тому під час порівняння двох інвестиційних проектів з різними рівнями ризику, наприклад, при дисконтуванні повинні застосовуватися різні ставки відсотка (більш висока ставка відсотка повинна бути використана по проекту з більш високим рівнем ризику), тощо; * варіація форм використовуваної ставки відсотка для дисконтування залежно від цілей оцінки, яка передбачає те, що при розрахунках різних показників ефективності інвестицій в якості ставки відсотка, обираної для дисконтування, можуть бути використані різні варіанти, зокрема такі як: * середня депозитна або кредитна ставка; * індивідуальна норма прибутковості інвестицій з урахуванням рівня інфляції, рівня ризику й рівня ліквідності інвестицій; * альтернативна норма прибутковості по інших можливих видах інвестицій; * норма прибутковості по поточній господарській діяльності й інші.   Проведення оцінки ефективності інвестиційних проектів здійснюється шляхом послідовного виконання наступних етапів:   1. проведення експертній оцінці суспільної значимості проекту, необхідно при реалізації щодо великомасштабних і глобальних проектів, а також проектів результати й наслідки реалізації яких, впливають на розвиток регіону, галузі (під галузі) або країни в цілому. Для суспільно значущих проектів оцінюється в першу чергу їх соціально-економічна ефективність. При незадовільній оцінці такі проекти не рекомендуються до реалізації й не можуть претендувати на громадську та державну підтримку; 2. здійснення розрахунків показників ефективності проекту в цілому з метою визначення як інтегральної економічної оцінки проектних рішень і створення необхідних умов для пошуку інвестора, так і ряду приватних оцінок його ефективності. На цьому етапі, у першу чергу, визначається комерційна ефективність проекту; 3. проведення оцінки схем фінансування проекту, у результаті чого уточнюється склад учасників, визначаються його фінансова можливість реалізувати й ефективність участі в проекті кожного з учасників, моделюються грошові потоки, схеми й умови його фінансування; 4. врахування впливу реалізації проекту на діяльність сторонніх організацій, а також певних верст населення, зокрема:  * вплив реалізації проекту на обсяги виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) сторонніми організаціями (суміжники, постачальники сировини, споживачі готової продукції, конкуренти, тощо); * вплив наслідків здійснення проекту на екологію й здоров'я населення; * зміна рівня роздрібних цін на окремі товари й послуги, а також зміна ринкової вартості майна громадян, обумовлені реалізацією проекту; * інфраструктурні й комунікаційні зміни, обумовлені реалізацією проекту, інші;  1. визначення ризиків та невизначеностей при реалізації проекту й оцінка їх впливу на ефективність проекту — можливості виникнення непередбачених й/або негативних наслідків, внаслідок не достатньої актуальності інформації про умови реалізації проекту, а також її неповноти й/або неточності. З метою забезпечення стабільності проекту рекомендується використовувати помірковано песимістичні прогнози техніко-економічних параметрів проекту, цін, ставок податку, обмінних курсів валют і інших параметрів економічного оточення проекту, обсягу виробництва й цін на продукцію, строків виконання й вартості окремих видів робіт та інше. Необхідно також передбачати резерви коштів на непередбачені інвестиційні й операційні видатки, обумовлені можливими помилками організації, що проектує, переглядом рішень у ході реалізації проекту, непередбаченими затримками платежів за поставлену продукцію та інше. При цьому використовуються різні методи, зокрема:  * укрупнена оцінка стабільності проекту; * розрахунки рівнів (крапки) беззбитковості при реалізації проекту; * розрахунки варіантів реалізації проекту при варіації його параметрів; * оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності за вихідним даними, та інші.   Особливістю розрахунків ефективності проектів, пов'язаних з інвестиціями, як для оцінки проекту в цілому, так і в частині визначення ефективності участі в проекті є необхідність забезпечення відповідноїнорми прибутковості проекту з урахуванням фактору часу.  Логіка побудови основних алгоритмів співвіднесення поточної ("present value" – **PV**) і майбутньої вартості ("future value" – **FV**) як витрат, так і результатів по проекту заснована на тому, що майбутня вартість є поняттям, що враховують часову вартість грошей. Такий підхід означає проекцію заданого в цей час кількості грошей на певний проміжок часу вперед, тому що зароблені за певний період відсотки від вкладених коштів, самі приносять відсотки.  В основі теорії вартості грошей у часі лежить уява про те, що будь-яку фінансову операцію можна представити, як передачу в борг деякої суми (**PV**), з умовою, що через якийсь час n буде повернута сума, зросла (**FV**). Результати цієї операції можуть бути представлені:   * в абсолютному виразі – у вигляді прирощеної суми:   (**FV – PV**) (13.10)   * у відносному виразі – у вигляді спеціального коефіцієнта (ставки), що характеризує відношення прирощеної суми до базової її величини:   ((**FV – PV**)/**PV** (13.11)  Усі фінансові операції, що засновані на врахуванні часових впливів, можуть бути здійснені або за допомогою процесу нарощення вартості, або з використанням процесу дисконтування, які полягають у наступному:   * процес нарощення вартості — процес, у якому задані вихідна (початкова) поточна сума (**PV**) та процентна ставка (**i**), а його результативна величина – нарощена майбутня сума (**FV**) визначається з використанням коефіцієнта нарощення у вигляді вираження:   **(1 + i)\*n**,де (13.12)  **n** – період часу за який проводиться розрахунки (у роках);   * процес дисконтування — процес, у якому, навпаки, заданою є очікувана в майбутньому до  отримання (яка повертається) сума (**FV**) та ставка відсотків (**i**), а його результативна величина – наведена теперішня поточна сума (**PV**) визначається з використанням ставки дисконтування у вигляді вираження**:**   **1 / (1 + i)\*n**  (13.13)  В практичній діяльності найбільш поширеним методом впорядкування грошових потоків, пов'язаних з різними часовими періодами при реалізації інвестиційного проекту є процес дисконтування — приведення різночасних значень грошей до їхньої цінності на певний момент часу, який називається моментом приведення. Дисконтування застосовується до грошових потоків як у національній валюті, так і під час витрат, наведених до єдиної валюти. При проведенні розрахунків, які використовуються під час визначення грошових потоків, можуть бути застосовані використовуватися різні види цін, зокрема:   * поточні ціни — ціни, закладені в проект без врахування інфляції; * прогнозні ціни — ціни, очікувані з врахуванням інфляційних очікувань на майбутніх кроках розрахунків; * дефліровані ціни — ціни, які приведені до рівня цін фіксованого моменту часу, шляхом ділення існуючих в різні періоди цін на загальний базисний індекс інфляції.   Найпростішим видом інвестування проектних процесів є однократне вкладення суми реальних інвестицій (**PV**) на реалізацію проекту з розрахунками, що через якийсь час (**t)**,протягом якого процентні ставки залишаються незмінні, у результаті його реалізації буде сума еквівалентна його майбутньої вартості (**FV**).  Процедура ж розрахунків виду інвестування проектних процесів, що передбачають не однократне вкладення суми **PV** протягом тривалого (строком понад 1рік) періоду часу, передбачає розрахунки складних відсотків. Інформація, яка повинні бути задана при знаходженні майбутньої вартості (**FV**), включає не тільки розмір реальних інвестицій (**PV**), але й ставки відсотків (**i**) по кожному з тимчасових періодів, коли ці ставки змінювалися й кількість цих періодів, протягом яких інвестиція буде приносити відсотки (**n**).  Величину щорічного відсотка повернення інвестиції, яку зможе одержати інвестор на капітал, що інвестується їм до проекту, показує рівень коефіцієнтів дисконтування, які застосовуються. Основним економічним нормативом, що використовується при розрахунках застосовуваних коефіцієнтів дисконтування, є норма дисконту (**НД** або "discount rate"– **DR** ), що виражається в частках одиниць або відсотках за рік, яка може бути у вигляді:   * комерційної норми дисконту(**НДк**), яка використовується при оцінці комерційної ефективності проекту; * норми дисконту учасника проекту(**НДу**), яка відображає ефективність участі в проекті підприємств і інших учасників; * соціальної норми дисконту(**НДс**), яка використовується при розрахунках соціально-економічної ефективності й характеризує мінімальні вимоги суспільства до ефективності проекту; * бюджетної норми дисконту(**НДб**), яка використовується при розрахунках показників бюджетної ефективності й відображає альтернативну вартість бюджетних коштів, яка встановлюється органами державного й регіонального управління.   Для розрахунків ефективності інвестиційних проектів можна використовувати наступні основні показники:   * чистий поточний дохід / чиста поточна (справжня) вартість (**ЧД / ЧВ** або "net real value" – **NRV**) — показник, що розраховується першим при розгляді інвестиційного проекту, та який показує весь можливий абсолютний ефект, накопичений за розрахунковий період реалізації проекту, при якому підсумовування поширюється на всі кроки розрахункового періоду. Крім того, даний показник, будучи абсолютним, має властивість адаптивності, тобто дозволяє одержати сумарне значення даного показника по декільком інвестиційним проектам, що необхідно при формуванні інвестиційного портфеля.   **ЧД** **/ ЧВ** визначається як сума інвестиційних витрат, необхідних для реалізації проекту (**І**), чистого прибутку, отриманого по окремих роках від реалізації даного проекту (**П**), а також суми амортизаційних відрахувань по відповідних до років від реалізації цього проекту (**А**). Таким чином:  **ЧД** **/ ЧВ = І + П + А**  (13.14)  Показник **ЧД / ЧВ** (**NRV**) має ряд особливостей, зокрема:   * будучи абсолютним показником ефективності інвестиційного проекту, цей показник безпосередньо залежить від його розміру, тому що чому більшим є розмір інвестиційних витрат по проекту й, відповідно, сума планованого чистого грошового потоку по ньому, тим більше високим, за інших рівних умовах, буде абсолютна сума **ЧД/ЧВ**; * на суму **ЧД/ЧВ** сильний вплив чинить структура розподілу сукупного обсягу інвестиційних витрат по окремих періодах часу проектного циклу — чим більша частка таких витрат здійснюється в майбутніх періодах проектного циклу (відносно його початку), тем більшої, за інших рівних умовах, буде й сума планованого **ЧД/ЧВ**; * на чисельне значення **ЧД/ЧВ** істотний вплив чинить час початку експлуатаційної стадії (відносно часу початку проектного циклу), що дозволяє почати формування чистого грошового потоку по інвестиційному проекту — чим більш тривалим є часовий інтервал між початком проектного циклу й початком експлуатаційної стадії, тем меншим, за інших рівних умовах, буде розмір **ЧД/ЧВ**; * чистий дисконтований дохід / чиста дисконтована вартість(**ЧДД / ЧДВ** або "net present value" – **NPV**) — являє собою накопичений дисконтований ефект, що представляє собою дисконтоване накопичене сальдо (різниця між надходженнями та видатками за певний проміжок часу) за певний розрахунковий період. Чисельне значення **ЧДД** **/ ЧДВ** значно коливається залежно від рівня норми дисконту (**НД**), яка застосовується при приведенні основних показників інвестиційного проекту (обсягу інвестиційних витрат, суми чистого грошового потоку, тощо) до чистої поточної (справжньої) його вартості.   Зіставлення чистої дисконтованої вартості (**ЧДД / ЧДВ**) та реальних інвестицій, зроблених для реалізації проекту (**І**), є одним з найпоширеніших методів економічного обґрунтування інвестиційних проектів:   * інвестиційний проект може бути прийнятий для реалізації у випадку, якщо **ЧДД / ЧДВ > І > 0**; * якщо **ЧДД / ЧДВ < І < 0**, то проект слід відхилити й не допускати до реалізації, тому що він збитковий; * коли **ЧДД / ЧДВ = І = 0,** проект можливий до реалізації, тому що хоча й носить характер, як і ні прибуткового проекту, але так і беззбиткового, при цьому можливо становлять інтерес наслідку реалізації проекту і його поза економічні ефекти.   **ЧДД / ЧДВ** (**NPV**) – не тільки один з найважливіших показників і критеріїв ефективності інвестицій, а також показник, який, у ряді випадків, виступає як самостійний і єдиний показник. При порівнянні альтернативних проектів перевага повинна віддаватися проекту з більшим значенням **ЧДД** **/ ЧДВ** при обов'язковому дотриманні умови позитивності цього показника;   * дисконт проекту (**ДП** або"discount project" – **DP**) — являє собою різницю між його дисконтованою вартістю (**NPV**) та поточною (справжньою) вартістю (**NRV**), яка характеризує перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними витратами для даного проекту відповідно без обліку й з урахуванням нерівноцінності ефектів, що відносяться до різних моментів часу; * внутрішня норма дохідності(**ВНД** або"international rate of return" – **IRR**) — така норма рентабельності інвестицій, щ відповідає значенню ставки дисконтування, при якій показник **ЧДД/ЧДВ** (**NPV**) проекту буде дорівнювати нулю. Даний показник показує максимально припустимий відносний рівень видатків, які можуть бути асоційовані з даним проектом. Іншими словами розрахунки показника **ВНД** (**IRR**) при аналізі ефективності планованих інвестицій полягає у визначенні "ціни" авансованого капіталу. Економічний зміст цього показника полягає в наступному — організація, що реалізує інвестиційний проект, може ухвалювати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення ціни джерела коштів, необхідних для реалізації даного проекту (якщо він має цільове джерело). Для оцінки економічної ефективності проекту значення показника **ВНД**, розрахованого для конкретного проекту, необхідно зрівнювати з нормою дисконту(**НД**), при цьому інвестиційні проекти, у яких: * **ВНД** (**IRR**) **> НД** (**DR**), а **ЧДД** / **ЧДВ** (**NPV**) **> 0**  — ефективні; * **ВНД** (**IRR**) **< НД** (**DR**) — неефективні, а якщо ще й показники **ЧДД** / **ЧДВ** (**NPV**) **< 0**,то такі проектине повинні розглядатися; * потреба в додатковому фінансуванні(**ПДФ** або"need for additional financing" – **NAF**) — максимальне значення абсолютної величини негативного накопиченого сальдо, як від інвестиційної, так і операційної діяльності організації. Даний показник, який часто має назву "капітал ризику", характеризує мінімальний обсяг додаткового зовнішнього фінансування проекту, необхідного для забезпечення його фінансової реалізованості. **ПДФ**, у якості капіталу ризику, розглядається як величина негативного накопиченого дисконтованого сальдо від усіх видів діяльності організації при реалізації інвестиційного проекту. Величина цього показника показує мінімальний дисконтований обсяг зовнішнього фінансування проекту, необхідний для забезпечення його фінансової реалізованості; * індекси дохідності витрат і інвестицій(**ІД** або"profitability index" – **PI**) —показники, що характеризують відносну "віддачу проекту" на вкладені в нього кошту, які можуть розраховуватися як для дисконтованого, так і для не дисконтованого грошового потоку. **ІД**, у методичному відношенні ідентичний з показником "коефіцієнт ефективності капітальних вкладень", який визначається як відношення прибутку, отриманого від реалізації проекту (**П**) до капітальних вкладень, необхідних для здійснення проекту (**І**). Даний показник широко використовувався в якості показника оцінки інвестицій у минулому й найчастіше використовується в якості додаткової характеристики інвестиційного проекту в цей час. Відмінною рисою розрахунків **ІД** (**PI**) є те, що в якості доходу від інвестицій у проект замість прибутку виступає грошовий потік, що передбачає в якості грошових припливів також і амортизаційні відрахування (**А**). Крім того при розрахунках **ІД** (**PI**) використовуються також і дисконтовані величини. У якості **ІД**, при оцінці ефективності інвестиційних проектів, використовуються наступні індекси: * індекс дохідності витрат (**ІДв**) — відношення суми грошових припливів (коштів, накопичених від надходжень при реалізації проекту) до суми грошових відтоків (накопиченим платежам, пов'язаним з інвестиційними видатками); * індекс прибутковості дисконтованих витрат (**ІДдв**) — відношення суми дисконтованих грошових припливів до суми дисконтованих грошових відтоків; * індекс дохідності інвестицій (**ІДі**) — відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності організації, що реалізує інвестиційний проект до абсолютної величини суми елементів грошового потоку від інвестиційної її діяльності; * індекс прибутковості дисконтованих інвестицій (**ІДді**) — відношення суми дисконтованих елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини дисконтованої суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності.   Показники **ІД** також можуть бути використані не тільки для порівняльної оцінки, але й у якості критериального показника при прийнятті інвестиційного проекту до реалізації. Так, наприклад, якщо **ІДв** та **ІДі > 1**, а **ЧДД** / **ЧДВ** **> 0**, проект слід ухвалювати до реалізації, а якщо ці показники менше від **1**, то проект, незалежно від значень інших показників, з економічної точки зору, не слід спрямовувати до реалізації;   * строк (період) окупності проекту(**СОП** або "payback period" – **PP**) — тривалість періоду, починаючи від початкового моменту інвестування в проект, до моменту, коли надходження від операційної діяльності організації, що реалізувала проект, покриють усі її видатки й витрати на інвестиції. При визначенні **СОП** найбільш проблематичним є встановлення моменту (крапки) окупності, з врахуванням дисконтування — первісного (найбільш раннього) моменту часу в розрахунковому періоді, після якого поточний чистий дисконтований дохід, одержуваний від реалізації проекту, стає й надалі залишається позитивним, покриваючи інвестиційні видатки. Хоча показник **СОП** є один з найпростіших методів економічного обґрунтування інвестиційних проектів, у світовій аналітичній практиці цей метод є найбільш широко розповсюдженим методом. Алгоритм розрахунків цього показника залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів від інвестицій по періодах реалізації проекту, зокрема: * якщо дохід розподілений по роках рівномірно, то **СОП** (**PP**) розраховується шляхом розподілу одноразових інвестиційних видатків (**І**) на величину річного доходу (П), обумовленого цими витратами; * якщо дохід по роках розподіляється нерівномірно, то **СОП** (**PP**) розраховується шляхом прямого підрахунку числа років, протягом кожного з яких інвестиції будуть погашені кумулятивним (накопиченим) доходом; * дисконтований строк (період) окупності проекту (**ДСОП** або "discounted payback period" – **DPP**) – це час, необхідне для покриття початкових інвестицій за рахунок чистого грошового потоку з урахуванням ставки дисконтування, генерованого інвестиційним проектом. Ціла частина дисконтованого строку окупності визначається періодом часу, у якому кумулятивна (накопичена) поточна вартість проекту приймає своє останнє негативне значення.   У практичній діяльності при оцінці економічної ефективності інвестиційних проектів для ухвалення управлінського рішення по їхній реалізації і їх результатах, розглянуті показники застосовуються не ізольовано, а комплексно, тому що кожний з них характеризується як позитивними, так і негативними особливостями. Комплексне проведення порівняльної оцінки проектів з використанням усіх показників, що мають, його ефективності дозволяє надати інвесторові найбільш повну картину економічної доцільності й обґрунтованості проведення інвестиційних вкладень і ризиків, пов'язаних з їхнім поверненням і ефективністю використання.  **5 Оціночні показники економічної ефективності проекту**  Оцінка економічної ефективності проекту при його обґрунтуванні багато в чому визначається рядом показників, що характеризують зміну ефективності роботи організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема, викликане результатом і/або наслідками реалізації проекту в даній організації (її підрозділах).  До показників, що характеризують ефективність діяльності організації, відносяться як узагальнюючі показники ефективності діяльності організації в цілому, так і індивідуальні (приватні) показники ефективності — ефективність закупівель, виробничо-господарської діяльності організації, а також продажів результатів цієї діяльності. Крім того, застосовуються також й такі показники, як показники ефективності використання організацією капіталу/активів ( як власних, так і притягнутих), так і показники ефективності використання нею ресурсів (матеріальних, паливно-енергетичних, фінансових, людських, тощо).  До узагальнюючих показників ефективності відносяться, як абсолютні, так і відносні показники, що характеризують діяльність організації в цілому, які визначаються зіставленням обсягу всіх коштів отриманих бізнес структурою за результатами своєї діяльності й обсягу всіх коштів витрачених нею для досягнення цих результатів. До абсолютних показників відноситься прибуток (різниця між сумою доходу й сумою видатків організації, здійснених нею для отримання цього доходу), отриманий організацією в процесі здійснення бізнес - діяльності за певний період. До відносних показників — рентабельність (розподіл суми доходу на сумарний видаток) здійснення цієї діяльності.  При використанні даних показників під час проведення оцінки економічної ефективності проекту необхідно визначити ступінь впливу результатів/наслідків реалізації, як на доходи організації, так і на її видатки.  Крім узагальнюючих показників ефективності бізнес – діяльності, при проведенні оцінки економічної ефективності проекту використовується ряд індивідуальних (приватних) показників ефективності — показників, що характеризують вплив результатів/наслідків реалізації проектів на ефективність діяльності окремих підрозділів (напрямків діяльності) організації.  До показників, використовуваних при оцінці економічної ефективності проектів у сфері управління закупівлями (поставками), зокрема, відноситься зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту таких показників як:   * коефіцієнт виконання плану поставок — характеризує рівень забезпеченості бізнесу необхідними (плановими) ресурсами; * індекси цін на ресурси, що придбаваються та поставляються по окремих номенклатурних групах ресурсів; * питома вага транспортних витрат у структурі загальних витрат на поставку ресурсів, що здобуваються; * вартість вантажообігу — видатки на утримання транспортних засобів і оплату праці його працівників стосовно вантажообігу, що розраховується як відношення загального тоннажу відвантажень до загальної відстані доставки в кілометрах; * вартість зберігання — відношення витрат на зберігання запасів і втримування складського господарства до собівартості реалізованої продукції; * тривалість товарного циклу (циклу руху товару) — період переходу ресурсу від постачальника до споживання його споживачем, включаючи час знаходження на складі; * рентабельність закупівель (поставок) — відношення суми валового прибутку за рік до сумарної середньорічної вартості закуплених і поставлених активів і ресурсів.   Для оцінки економічної ефективності проектів у сфері здійснення бізнес – діяльності враховуються зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту таких показників як:   * виробіток/продуктивність праці — відображає кількість продукції (товарів, послуг, робіт), виготовленої в одиницю робочого часу (одним працюючим); * темпи росту продуктивності праці — відношення різниці між рівнем продуктивності праці до й після реалізації проекту до його рівня за період до реалізації проекту; * частина приросту готової продукції, що отримана за рахунок підвищення продуктивності праці — відношення різниці між рівнем продуктивності праці до й після реалізації проекту, помноженої на середньооблікову чисельність персоналу до рівня продуктивності праці до реалізації проекту; * трудомісткість продукції (робот, послуг) — величина, яка зворотна виробітку (продуктивності праці), характеризує витрати праці на виробництво одиниці продукції (товарів, послуг, робіт); * економія «живої» праці — відношення різниці між рівнем трудомісткості виробничої програми до й після реалізації проекту до її рівня станом, що був до реалізації проекту; * рентабельність виробництва (здійснення бізнес діяльності) — відношення суми валового прибутку за рік до сумарної середньорічної вартості основних і обігових фондів бізнес структури.   Оцінка економічної ефективності проектів у сфері продажів використовує показники, що враховують зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту по наступних напрямках:   * відношення обсягу продажів до активів — характеризує ефективність використання всіх коштів, що перебувають у розпорядженні організації; * відношення обсягу продажів до основного капіталу — ефективність використання коштів, вкладених в основний капітал; * відношення обсягу продажів до обігового капіталу — показує число оборотів, зроблених обіговим капіталом протягом року; * відношення обсягу продажів до матеріально-виробничих запасів — показує число оборотів цих запасів протягом року, зниження якого означає зниження збуту готової продукції, затовареність, а також може свідчити про збільшення запасів сировини й матеріалів у зв'язку з очікуваним ростом цін; * частка витрат виробництва у вартості реалізованої продукції — зниження цього показника характеризує ріст рентабельності бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності; * рентабельність продажів — характеризується відношенням маси прибутки, отриманого бізнес структурою в процесі своєї діяльності до доходу, отриманого від реалізації результатів цієї діяльності у вартісному вираженні.   Оцінка економічної ефективності проектів у сфері активів бізнесу використовує зміни, що відбуваються у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту за наступними показниками:   * фондовіддача — відображає кількість зробленої продукції розраховуючи на одиницю вартості виробничих фондів; * фондомісткість — відображає вартість основних фондів виробничих фондів розраховуючи на 1 грн. реалізованої продукції; * фондоозброєність — характеризує оснащеність працівників підприємства виробничими фондами; * коефіцієнт інтенсивності використання встаткування — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) по потужності; * коефіцієнт екстенсивного використання встаткування — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) за часом; * коефіцієнт змінності роботи встаткування — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) по режимах роботи; * рентабельність активів (усього капіталу) — характеризується відношенням маси прибутку, отриманого бізнес структурою в процесі своєї діяльності до сукупності всіх її активів у вартісному вираженні. У якості різновидів даного показника використовуються показники рентабельності основного й обігового капіталів, власних і позикових активів, тощо;   Під час проведення оцінки економічної ефективності проектів у сфері використання ресурсів бізнес структурою враховуються зміни, що відбуваються у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту за наступними показниками:   * матеріалоємність (енергоємність і ін.) продукції (робіт, послуг) — характеризують сумарний видаток усіх матеріальних, енергетичних, паливних і інших видів ресурсів, відповідно, на виробництво одиниці продукції (товарів, робіт, послуг); * коефіцієнт оборотності обігових коштів — показує, скільки оборотів роблять обігові кошти за обліковий період; * коефіцієнт закріплення обігових коштів — характеризує суму обігових коштів, що доводяться на 1 грн. виручки від реалізації; * тривалість одного обороту — показує, за який строк організації вертаються його обігові кошти у вигляді доходу від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг); * відношення приросту обігових коштів до приросту товарної продукції — відношення приросту середньорічної вартості обігових фондів до приросту товарної продукції за цей період.   Серед ресурсних показників особливе місце займають зміни показників, що характеризують стан фінансових ресурсів організації, що пов'язаний зі змінами, які відбулися у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту, у тому числі:   * коефіцієнти ліквідності (Liquidity Ratios) — показники, що характеризують здатність бізнес структури задовольняти претензії власників її боргових зобов'язань і розрахуватися по цих зобов'язаннях у строк, використовуючи наявні в наявності поточні активи, зокрема: * коефіцієнт абсолютної ліквідності — показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита за рахунок коштів і їх еквівалентів у вигляді ринкових цінних паперів і депозитів, тобто практично абсолютно ліквідних активів; * коефіцієнт термінової ліквідності — відображає відношення найбільш ліквідної частини обігових коштів (короткострокових фінансових вкладень, коштів, дебіторської заборгованості) до короткострокових зобов'язань (рекомендується, щоб значення цього показника було більше 1); * коефіцієнт поточної ліквідності — відображає відношення загальної суми обігових коштів організації до розмірів її короткострокових зобов'язань, тобто характеризує рівень достатності коштів організації, які можуть бути використані для погашення її зобов'язань (рекомендується, щоб значення цього показника перебувало в межах від 1 до 2, а іноді навіть до 3); * коефіцієнти фінансової стабільності (Gearing ratios) — показники, що відображають співвідношення власних і позикових коштів у джерелах фінансування, як окремих проектів, так і всього бізнесу в цілому, характеризують ступінь фінансової незалежності бізнес структур від кредиторів: * коефіцієнт фінансової незалежності — характеризує залежність організації від зовнішніх позик і розраховується як відношення суми власного капіталу, залученого в бізнес до сумарних розмірів активів, задіяних у ньому (рекомендується, щоб значення цього показника перебувало в межах від 0,5 до 0,8); * коефіцієнти структури капіталу — відображають відношення довгострокових і поточних зобов'язань організації (у цілому й окремо) до її сумарних активів і/або власного капіталу; * коефіцієнт покриття відсотків — характеризує ступінь захищеності кредиторів від невиплати відсотків за наданий кредит і демонструє: скільки раз протягом звітного періоду організація заробила кошти для виплати відсотків по позиках; * коефіцієнти ділової активності (Activity ratios) дозволяють оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої кошти. Різні коефіцієнти оборотності , що розраховуються при цьому, характеризують, наскільки обсяг коштів, отриманих від реалізації результатів діяльності за один її цикл, дозволяє окупити, відповідно, основні й обігові кошти, активи й вкладений капітал, наявні запаси й заборгованість (як дебіторську, так і кредиторську); * запас фінансової міцності — показує, наскільки можна знизити обсяги продажів товару (послуг, робіт), перш ніж буде досягнута крапка беззбитковості. У випадках коли рентабельність виробництва негативна, то й показник запасу фінансової міцності не розглядається, тому що такого запасу немає.   Крім того, для власників бізнесу (його акціонерів й засновників) мають суттєве значення зміна у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту таких фінансових показників як:   * зміна розміру прибутки й дивідендів, що доводяться на одну звичайну акцію (частку в бізнесі); * співвідношення ціни на одну звичайну акцію (частку в бізнесі) і прибутку, одержуваного в результаті здійснення бізнес діяльності.   Оцінка економічної ефективності проектів у сфері трудових ресурсів організації передбачає зміни, що відбуваються у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту, що пов’язані з декількома сферами діяльність, зокрема:   * у сфері здійснення бізнес – діяльності — продуктивність праці й темпи її росту, а також частка приросту готової продукції (послуг, робіт) за рахунок підвищення продуктивності праці; * у сфері використання ресурсів — тому що людський ресурс є основним (а в деяких видах діяльності – визначальним) ресурсом, то показники, пов'язані з його економією (економія «живої» праці) відносяться до критеріїв діяльності організації в цілому; * у сфері використання фінансів — фінансові видатки, які несе бізнес при використанні людських ресурсів, носить, як прямій, так і непрямий характер. Ці видатки оцінюються у вигляді змін, що відбулися у результаті реалізації проекту, у питомій вазі видатків, пов’язаних з використанням людських ресурсів у загальних витратах бізнесу (собівартості продукції, операційних і/або інших видатках бізнесу), а також в абсолютному зниженні даних видатків. Характеризуючи структуру цих видатків, спрямованих на використання людських ресурсів, необхідно розмежовувати: * прямі (безпосередні) видатки бізнес – структур на використання людських ресурсів, що представлені у вигляді видатків на оплату праці; * непрямі (опосередковані) видатки бізнесу на його персонал, які полягають у видатках на:   а) охорону праці й промислову безпеку;  б) підготовку, перепідготовку кадрів та підвищення їх кваліфікації;  в) підтримку здоров'я працівників і профілактику захворюваності серед них й членів їх родин;  г) створення для працівників необхідних соціально–побутових умов;  д) організацію й проведення спортивних, культурно–масових і інших заходів, тощо.  **6 Врахування впливу ризику й невизначеності**  **при оцінці ефективності проекту**  У процесі економічного обґрунтування проектів і проведення оцінки їх ефективності слід ураховувати як невизначеність (неповнота й неточність інформації про умови реалізації проекту), так і ризики — можливість виникнення таких умов, які приведуть до негативних і/або неочікуваних результатів й наслідків. Основними видами ризику є:   * виробничий ризик — ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов'язань стосовно замовника; * фінансовий ризик — ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами та, як слідство, використання для фінансування діяльності фірми позикових коштів; * інвестиційний ризик — ризик, пов'язаний з можливим знецінюванням інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних, так і з придбаних цінних паперів; * ринковий ризик — ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових процентних ставок на фондовому ринку й курсів валют; * політичний ризик — ризик, який пов'язаний з можливими збитками підприємців і інвесторів внаслідок нестабільної політичної ситуації в країні.   У комплексі наведені ризики викликають можливі ризики втраченої вигоди (настання непрямого (побічного) фінансового збитку в результаті настання якої-небудь події) та зниження прибутковості проекту, а також навіть ризик прямих фінансових втрат (зокрема: ризик банкрутства, біржовий ризик, кредитний ризик, селективний ризик). Серед найбільш характерних для сучасних умов видів ризиків можна виділити наступні:   * помилкового вибору інвестиційних проектів — недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії організації, наприклад; * забезпечення інвестиційного проекту достатнім рівнем фінансування — неотримання коштів на розробку проекту, неправильного вибору джерел фінансування й ін.; * невиконання господарських договорів — відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів, укладення договорів на не дуже вигідних умовах, невиконання партнерами договірних зобов'язань; * пов'язані із забезпеченням прав власності; * пов'язані з реаліями поточної постачальницько-збутовою діяльністю.   З метою оцінки стійкості й ефективності проекту в умовах невизначеності й ризику рекомендовано чотири можливі методи врахування ризику й невизначеності при обґрунтуванні проектних рішень:   1. укрупнена оцінка стійкості проекту; 2. розрахунки границь, рівнів та крапок беззбитковості проекту; 3. методи варіації параметрів проекту (чутливості проекту); 4. оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності.   Кожний наступний, з наведених вище методів врахування ризику й невизначеності при обґрунтуванні проектних рішень, є більш точним і більш трудомістким, і тому застосування будь-якого з них робить непотрібним застосування попередніх.  При проведенні укрупненої оцінки стійкості проекту проводиться паралельний розрахунок - обґрунтування проекту з урахуванням:   * використання помірковано песимістичних прогнозів техніко-економічних параметрів проекту; * резервування коштів на непередбачені інвестиційні й операційні видатки при реалізації проекту; * завищення прибутковості проекту, шляхом застосування підвищеної норми дисконтування, з урахуванням поправки її на ризикові очікування й невизначеність.   Метою проведення укрупненої оцінки стійкості проекту є визначення граничних значень параметрів проекту — таких параметрів, при яких інтегральний (такий, що зачіпає всі сфери й напрямки діяльності) комерційний або фінансовий ефект реалізації проекту стає рівним нулю. Для інвестиційних проектів в якості показника, що інтегрує собою економічну ефективність проекту (показника, що поєднує окремі наслідки реалізації проекту в остаточний його результат) виступає чистий дисконтований дохід (ЧДД). Для оцінки граничних значень параметрів, що міняються по кроках розрахунків, рекомендується обчислювати граничні інтегральні рівні цих параметрів, тобто такі коефіцієнти (постійні для всіх кроків розрахунків) до значень цих параметрів, при застосуванні яких ЧДД проекту (або його учасника) стає рівним нулю.  Проект уважається  стійким,  якщо:   * при   всіх   сценаріях  він виявляється ефективним  і  фінансово  реалізованим; * можливі несприятливі наслідки усуваються заходами, передбаченими в проекті технічними, організаційними й економічними механізмами.   Ступінь стійкості проекту стосовно можливих змін умов реалізації може бути охарактеризована показниками граничного рівня обсягів виробництва, цін виробленої продукції й іншими параметрами проекту. При цьому метод розрахунків ускладнюється, якщо при зміні обсягів виробництва або, що по суті є тим самим, при зміні рівня використання виробничої потужності, витрати змінюються нелінійно, хоча алгоритм залишається колишнім — граничне значення параметра проекту для кожного деякого t-го кроку значення параметра чистий прибуток (дохід) учасника на цьому кроці стає нульовим.  Визначення границь, рівнів та крапок беззбитковості необхідно для визначення ступеня стійкості проекту стосовно можливих змін умов його реалізації, яка може бути охарактеризована показниками границь беззбиткового функціонування бізнесу й граничних значень (шляхом визначення крайніх крапок) параметрів проекту, таких як, наприклад, обсяги виробництва, ціни виробленої продукції та ін.  Рівнем беззбиткового функціонування бізнесу називається відношення «беззбиткового» обсягу продажів (виробництва) до проектованого обсягу цих показників на кожному відповідному кроці проекту.  Під поняттям «беззбитковий» розуміється обсяг продажів (виробництва), при якому чистий прибуток дорівнює нулю.  Крапка беззбитковості — мінімальний обсяг виробництва й реалізації продукції, при якому видатки будуть компенсовані доходами, а виробництво й реалізація кожної наступної одиниці продукції (товару, послуги, роботи) починає приносити прибуток. Даний показник визначається як у натуральних одиницях обсягів продукції, так і у вартісному вираженні.  При цьому приймається, що на даному кроці бізнес діяльності дотримуються наступні умови:   * обсяг виробництва дорівнює обсягу продажів цього виробництва; * розмір виручки від реалізації змінюється прямо пропорційно зміні обсягу продажів (без врахування впливу ПДВ на ціни й витрати); * доходи від позареалізаційної діяльності й видатки по цій діяльності не залежать від обсягів продажів; * повні поточні витрати виробництва можуть бути розділені на умовно-постійні (не мінливі при зміні обсягу виробництва) й умовно-змінні, що змінюються прямо пропорційно обсягам виробництва.   Розрахунки крапки беззбитковості (**BEP** **—** Break-Even Point) визначається відношенням постійних видатків організації (**FC —** fixed charges) на одиницю виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) до різниці між ціною на одиницю цієї продукції (**Р** — price) і умовно змінними видатками організації на виробництво одиниці цієї продукції (**AVC —** arbitrarily variable costs):  **BEP = FC / (P — AVC)** (13.15)  Якщо проект передбачає реалізацію не одного, а декількох видів продукції, то крапка беззбитковості визначається тільки в грошовому вираженні, враховуючи застосування:   * загальної (сумарної) виручки, отриманої від реалізації всіх видів продукції (**TR —** total receipts), замість ціни одиниці продукції (**Р**); * загальних змінних видатків організації (**VC —** variable costs), відповідно.   При цьому як виторг (**TR**), так і змінні видатки (**VC**) приводяться до **одиниці продукції**, як і постійні видатки (**FC**):  **BEP** **= FC / ((TR - VC)/ TR)** (13.16)  Методи варіації параметрів (чутливості) проекту полягають у дослідженні зміни інтегральних показників ефективності проекту залежно від зміни окремих його параметрів. Серед змінюваних параметрів в основному використовуються такі показники, як:   * інвестиційні видатки, необхідні для реалізації проекту; * об'ємні показники результатів бізнес діяльності (виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт); * можливі витрати, пов'язані з функціонуванням бізнесу в цілому й реалізацією проекту зокрема; * процентні ставки за користування позиковими коштами (різні види кредиту); * індекси цін і інфляції, затримки платежів, тривалість розрахункового періоду та інше.   Залежно від характеру змінюваних вхідних параметрів проекту при використанні методів варіації параметрів (чутливості) проекту у практичній діяльності можна виділити наступні їхні різновиди:   * метод критичних змінних, суть якого полягає в пошуку тих граничних значень вхідних параметрів, які перетворюють на нуль чистий дисконтований дохід (ЧДД). Залежно від одержуваних співвідношень між критичними й найбільш імовірнісними значеннями цих параметрів відбирають ті параметри, які найбільшою мірою впливають на результати оцінки ефективності інвестицій, і визначають заходи щодо запобігання можливих негативних наслідків їх зміни протягом періоду реалізації проекту; * метод цільових величин, що дозволяє визначити еластичність (міра чутливості однієї змінної до зміни іншої, яка показує, наскільки зміниться перший показник при зміні іншого) ключових оціночних показників до зміни різних вхідних параметрів. Розрахунок еластичності показників проекту, дозволяє провести порівняння рівнів чутливості результуючої змінної до змін різних параметрів. Параметри, що мають максимальну еластичність, відбираються для наступного більш ретельного аналізу й вибору системи заходів з метою мінімізації ризиків їх значної негативної зміни. По показниках еластичності будується вектор чутливості, що дозволяє виявити найбільш ризиковані змінні — показники, що виявляють найбільш сильний вплив на зміну інтегральних показників ефективності проекту. Для забезпечення порівнянності показників необхідно брати абсолютні значення еластичності, тому що знак показника показує одно спрямованість або різноспрямованість змін результуючого або варійованого показників. Чим вище еластичність, тем більша увага повинна бути приділене варійованої змінної, а також тем дошкульніше проект до змін цієї змінної; * метод потрійного розрахунку (сценаріїв) — передбачає побудову сценаріїв реалізації проекту, при яких змінюється не одна змінна (як при методі критичних змінних), а певна сукупність змінних, що характеризують той або інший варіант розвитку подій при реалізації проекту й після його реалізації. При відсутності інформації про можливі, з погляду учасника проекту, межах зміни значень зазначених параметрів, виходячи із практичного досвіду, рекомендується провести варіантні розрахунки реалізованості й ефективності проекту для наступних сценаріїв: * збільшення інвестицій на 10- 20% при цьому відповідно змінюються вартість основних фондів і розміри амортизації в собівартості; * збільшення виробничих витрат на 20% від проектного рівня й прямих матеріальних витрат на виробництво й збут продукції на 30% питомих (на одиницю продукції) показників цих витрат, при цьому відповідно змінюється вартість запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва й готової продукції в складі обігових коштів; * зменшення розміру виручки від реалізації результатів на 20% її проектного значення; * збільшення часу затримок платежів за продукцію, що поставляється без передоплати в 2 рази; * збільшення відсотка за кредит на 20- 40% його проектного значення; * збільшення премії за ризик — відображає жорсткість вимог інвестора до ефективності, вкладених їм у реалізацію проекту коштів з урахуванням можливого ризику. Даний підхід передбачає оцінку чутливість різних показників проекту (аналогічно методу критичних змінних) шляхом зміни такого параметра як ставка дисконту. Даний підхід розглядається як логічне слідство «золотого правила інвестування», відповідно до якого, більш високий ризик інвестицій повинен компенсуватися більш високим рівнем прибутковості вкладень, що передбачаються в проекті.   Оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності проводиться, коли по кожному зі сценаріїв можливого розвитку процесу реалізації проекту вважається відомою (заданої) кількісна ймовірність здійснення даної події. У практичній діяльності одержання точних даних про кількісні характеристики невизначеності й можливості настання ризикових подій украй важко. Тому під час коригування параметрів проекту й економічних нормативів, застосовуваних у розрахунках, а також при заміні проектних значень параметрів на очікувані, що дозволяють урахувати можливу невизначеність умов реалізації проекту, використовують наступні підходи до оцінки показників:   * строки виконання робіт збільшуються на середню величину можливих затримок; * збільшення вартості реалізації проекту проводиться з урахуванням накопиченого практичного досвіду та наявної накопиченої інформації, що дозволяють застосувати очікувані параметри з: * імовірністю коректувань проектних рішень і не передбаченими видатками, що виникають в у ході реалізації проекту; * неритмічністю поставок сировини, матеріалів, що комплектують виробів; * позаплановими відмовами в роботі встаткування, порушеннями технології, недоглядами в роботі, що допускаються персоналом; * несвоєчасністю в проведенні розрахунків, сплаченими й одержуваними штрафними санкціями за порушення договірних зобов'язань; * у випадку, якщо проектом не передбачене страхування учасників від певного виду інвестиційного ризику, до складу його витрат включаються очікувані втрати від цього ризику.   Найбільш точним (але й найбільш складним з технічної точки зору) є метод формалізованого опису невизначеності, який при оцінці інвестиційних проектів, включає наступні етапи:   * опис усієї множини можливих умов реалізації проекту (або у формі відповідних сценаріїв, або у вигляді системи обмежень на значення основних технічних, економічних й ін. параметрів проекту), а також витрат (включаючи можливі санкції й витрати, зв'язані зі страхуванням і резервуванням), що й відповідають цим умовам, результатів і показників ефективності; * перетворення вихідної інформації про фактори невизначеності в інформацію про ймовірності стосовно окремих умов реалізації й відповідних показниках ефективності або про інтервали їх зміни; * визначення показників ефективності проекту в цілому з урахуванням невизначеності умов його реалізації — показників очікуваної ефективності.   Серед найпоширеніших прийомів зниження ступені ризику проекту є:   * диверсифікованість ризиків — найпоширеніший і відносно менш витратний спосіб зниження ступені ризику, що припускає свідомий добір комбінацій, коли досягається не просто їх різноманітність, а певна взаємозалежність динаміки доходів і прийнятний рівень ризикованості; * придбання додаткової інформації про об'єкт інвестування, умови реалізації проектів і ін.; * лімітування — установлення ліміту (тобто граничних сум видатків, продажу, кредиту й т.п.) з метою зниження ступені ризику, який застосовується банками при видачі позичок, при укладанні договору на овердрафт і т.п..   Тому під час економічного обґрунтування проекту з урахуванням впливу ризиків й невизначеності при оцінці його ефективності пропонуються засоби розв'язання ризиків, зокрема:   * виключення (запобігання) ризику — ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак тому що запобігання ризику для інвестора частіше є відмовою від прибутку, виключення ризику може проявлятися, наприклад, у відмові від фінансування проекту, незважаючи на відносно високу очікувану ефективність інвестування; * втримання ризику — залишення ризику за інвестором (на його відповідальності), яке не є синонімом відмови від управління ним. Забезпечується управління ризиками, в цьому випадку, шляхом здійснення самострахування, тобто створення резервних фондів за рахунок власного прибутку або коштів кептивних страхових компаній (дочірніх страхових компаній по відношенню до бізнесу що створив її з метою обслуговування страхових інтересів до організації, що реалізує проект та не є страховою компанією); * передача ризику — означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому бізнесу, у тому числі, наприклад, ризики можуть бути застраховані, тощо.   **Література**   1. Базілінська, О.Я. Фінансовий аналіз [Текст] : теорія та практика: навчальний / О.Я. Базілінська .— К.: Центр учбової літератури, 2010.— 432 с.; 2. Бирман, Г., Шмидт, С. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] : пер. с англ. под ред. Л. Белых. / Г. Бирман, С. Шмидт.— М.: Банки и биржи, 2007.— 487с.; 3. Богоявленська, Ю.В. Проектний аналіз [Текст] / Ю.В. Богоявленська .— К.: Кондор, 2006.— 336с.; 4. Верба, В.А., Загородних, О.А. Проектный анализ [Текст] : учебник / В.А. Верба, О.А. Загородних .— К.: КНЕУ, 2000.— 322 с.; 5. Гончаров, А.Б. Інвестування [Текст] : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / А Б Гончаров .— Харків: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2003.—336 с.; 6. Донець, Л. І., Шепеленко, О. В., Баранцева, С. М., Сергєєва, О. В., Веремейчик, О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник /за заг. ред. Донець Л. І.— К.: Центр учбової літератури, 2012.— 472 с; 7. Інвестиційний аналіз [Електронний ресурс] .— URL : <http://imanbooks.com/book_284>; 8. Карлик, А.Е., Шухгальтер, М. Л. Экономика предприятия [Текст] : учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополн. / А.Е. Карлик, М. Л. Шухгальтер.— СПб.: Питер, 2009.— 464 с.; 9. Клименко, С. М., Дуброва, О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків [Текст] : навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва .— К.: КНЕУ, 2005.— 252 с. 10. Ковшун, Н.Е Аналіз та планування проектів [Текст] : навчальний посібник / Н.Е. Ковшун .— К.: Центр учбової літератури, 2008.— 344с.; 11. Кузнецов, В.В., Трушлякова, А.Б., Кузнецова С.А., Семенов, М.М. Економічне обгрунтування проектних рішень у стаціонарній енергетиці [Текст] : навчальний посібник / за заг. ред. В.В Кузнецова .— Миколаїв: НУК, 2007.— 166с.; 12. Куриленко, Т.П. Проектне фінансування [Текст] : підручник / Т.П. Куриленко .— К.: Кондор, 2006.— 208с.; 13. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогге, Н. Г. Управление проектами [Текст] : учебник / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге.— М.: Омега-Л, 2010.— 664 с.; 14. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Текст] : коллективная монография //под общ. ред. П.Л. Виленского.— М.: Институт системного анализа РАН, 2004.— 221с.; 15. Ноздріна, Л.В., Ящук, В.І., Полотай, О.І. Управління проектами [Текст] : підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І., Полотай.— К.: Центр учбової літератури, 2010.— 432 с.; 16. Определение экономической эффективности использования инноваций: электронное учебное пособие [Электронный ресурс].— URL : <http://esco-ecosys.narod.ru/2004_11/art79.htm>; 17. Пинто, Дж. К. Управление проектами [Текст] / Дж. К. Пинто.— СПб.: Питер, 2014, — 464 с. 18. Разу, М.Л., Воропаев, В.И. Модульная система для менеджеров. Управление программами и проектами [Текст] / М.Л. Разу, В.И. Воропаев. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 320с.; 19. Серединська, В.М., Загородна, О.М., Федорович, Р.В. Економічний аналіз [Текст] : навчальний посібник / В.М Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович .— К.: Астон Голд, 2010.— 592с.; 20. Управление проектами: библиотека успешного бизнесмена [Электронный ресурс].— URL : <http://club-energy.ru/e.php>; 21. Управління проектами: підручник [Електронний ресурс].— URL : <http://pulib.if.ua/book/25>; 22. Управління проектами: підручник [Електронний ресурс].— URL : <http://buklib.net/books/21936/>   **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**   1. **Арчибальд Р**. Управление всмокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. Мамонтова Е.В., ; Под ред.. Баженова А.Д., Арефьева А.О.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ДМК Пресс; Компания АйТи, 2006.- 472 с. 2. **Ахметов К.С.** Microsoft Project 2003. Управление проектами / К.С.Ахметов.- М.: НТ Пресс, 2006.- 144 с. 3. **Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков А.Д**. Механизмы упрваления организационными проектами / В.Г.Балашов, А.Ю.Заложнев, Д.А.Новиков.- М.: ИПУ РАН.- 2003.- 84 с. 4. **Баркалов С.А.** Математические основы управления проектами: Учеб. пособие / С.А.Баркалов, В.И.Воропаев, Г.И.Секлетова и др. Под ред. В.Н.Буркова.- М. Высшая школа, 2005.- 423 с. 5. **Бардиш Г.О**. Проектний аналіз: Підручник. 2-е вид., стер. / Г.О.Бардиш.- К.: Знання, 2006.-415 с. 6. **Барт О.О.** Інтеграція програмних проектів Ms Project та MapInfo для управління комунікаціями проекту освоєння морського газового родовища //Зб. наук. праць НУК.- Миколаїв, 2008,- №3(420)- С.93-101. 7. **Баркалов С.А., Бурков В.Н., Гилязов Н.М.** Методы агрегатирования в управлении проектами / С.А.Баркалов, В.Н.Бурков, Н.М.Гилязов.- М.: ИПУ РАН, 1999.- 55 с. 8. **Богданов А.А**. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989, Книга 1 - 306 с., Книга 2 - 354 с. 9. **Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А**. Теория графов в управлении орагнизационными системами / В.Н.Бурков, А.Ю.Заложнев, Д.А.Новиков.-М.: Синтег, 2001.- 121 с. 10. **Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А**., Модели и методы мультипроектного управления / В.Н.Бурков, О.Ф.Квон, Л.А.Цитович.- М.: ИПУ РАН, 1997.- 62 с. 11. **Батенко Л.П.** Управління проектами / Л.П.Батенко, О.А.Загородніх, В.В.Ліщинська.- К.: КНЕУ, 2003.- 231с. 12. **Бізнес-план:** технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник – 2-е вид. / С.Ф.Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г.Дерев’янко.- К.: КНЕУ, 2002.- 379 с. 13. **Білоконь А.І.** Управління проектами і програмами реструктуризації / А.І.Білоконь, І.В.Тріфонова.- Д.: Свідлер А.Л., 2008.- 140 с. 14. **Богданов В.** Управление проектами в Microsoft Project 2003 / В.Богданов.- СПб.: Питер, 2006.- 608 с. 15. **Бой Ж.** Лучшее пособие от ведущих мировых компаний по проектному менеджменту / Ж.Бой.- М.: АСТ-Астрель, 2007.-140 с. 16. **Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Казарєзов А.Я., Кошкін К.В., Рижков С.С., Фатєєв М.В., Чернов С.К., Яцунський О.С**. Управління проектами та програмами.- Миколаів.- видавництво Торубари О.С., 2010.- 352 с. 17. **Бушуєв С.Д., Морозов В.В.** Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія.- К.: Українська асоціація управління проектами, 2000.- 312 с. 18. **Бушуєв С.Д.** Словник-довідник з питань управління проектами / С.Д. Бушуєв.- К.: Ділова Україна, 2006.- 608 с. 19. **Бушуєв С.Д.** Словник-довідник з питань управління проектами / С.Д. Бушуєв.- К.: Ділова Україна, 2001.- 640с. 20. **Бушуев С.Д.** Современные подходы к развитию методологии управления проктами / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр. / Під ред. В.А.Рача.- 2005, №1 (13).- С.5-19. 21. **Бушуєв С.Д.** Модель «PROJECT EXELLENCE» для міжнародної оцінки проектів / С.Д.Бушуєв, К.Л.Жуков // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. / Під ред. В.А.Рача.- 2001.- №1(13).- С.6-11. 22. **Бушуева Н.С.** Модели и метод проактивного управления программами организационного развития / Н.С.Бушуева. - К.: Науковий світ, 2007.- 199 с. 23. **Бушуев С.Д.** Управление проектами: Основы пофессиональных знаний и система оценки компетентности проектних менеджеров / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева.- К.ІРІДІУМ, 2006.- 208 с. 24. **Бурков В.Н. и др**. Как управлять проектами / Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма- М.: Наука, 1984. 25. **Бурков В.Н., Новиков Д.А.** Как управлять проектами: научно-практическое издание.- М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997.- 188 с. 26. **Бурков В.Н., Блинцов В.С., Возный А.М.,** Кошкин К.В., Михайлов К.М., Харитнов Ю.Н., Чернов С.К., Шамрай А.Н. Механизмы управления проектами и прграммами регионального и отраслевого развития: монография.- Николаев.- видавництво Торубари О.С., 2010.- 176 с. 27. **Бьюзен Т., Бьюзен Б**. Супермышление / Т.Бьюзен, Б.Бьюзен / Пер. с англ. Е.А.Самсонов; 2-е вид.- Мн.: ООО «Попурри», 2003.- 304 с. 28. **Бэгьюли Ф.** Управление проектами / Ф.Бэгьюли. – М.:ФАИР-Пресс, 2004.- 208с. 29. **Вендров А.М.** CASE- технологии. Современные методы и средства проектирования информационных систем.- М.: Финансы и статистика, 1998,- 177 с. 30. **Верба В.А., Завгородніх О.А**. Проектний аналіз. Підручник / В.А. Верба, О.А.Завгородніх.- К.: КНЕУ, 2000.- 322 с. 31. **Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І.** Управління проектами: Навч. посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2006.- 280 с. 32. **Верзух Э**. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА.- М.: ИД «Вильямс», 2010.- 480 с. 33. **Воркут Т.А.** Проектний аналіз: Навч. посібник / Т.А.Воркут. - К.: Український центр духовної культури., 2000.- 440с. 34. **Воронкова В.Г**. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки / В.Г.Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук.пр.- Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2013.- Вип.55.- С.19-25. 35. **Гейзлер П.С., Завьялова О.В.** Управление проектами / Минск Книжный дом «Мисанта», 2005.- 288с. 36. **Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П.** Моделирование организационной струтуры промышленного предприятия / А.В.Шубин, А.П.Романов.- Тамбов- Изд-во Тамб. Гос. Техн. Ун-та, 2005.- 136 с. 37. **Герасимович Л.М., Яковлев Ю.П., Лєпа Є.В.** Управління проектами: економічне обгрунтування створення проекту (підприємства) / Л.М.Герасивмович, Ю.П.Яковлев, Є.В.Лєпаа.- Херсон, 2002.- 208 с. 38. **Гламаздин Е.С., Новиков Д.А., Цветков А.В.** Управление корпоративными программами: информационные системы и математические модели / Е.С.Гламаздин, Д.А.Новиков, А.В.Цветков.- М.: ИПУ РАН, 2003.- 159 с. 39. **Грашина М., Дункан В.** Основы управления проектами / М.Грашина, В.Дункан.- СПб: Питер, 2006.- 208 с. 40. **Гультяев А.К**. Microsoft Project 2002. Управление проектами. Русифицированная версия / А.К.Гультяев. - М.: Корона-Принт, 2003.- 592 с. 41. **Деренська Я.М**. Управління проектами у схемах: Навч. посіб / Я.М.Деренська.- Х.: Вид-во НФау : Золоті сторінки, 2007.- 229 с. 42. **Дитхелм Герд**. Управление проектами / Г.Дитхелм.- СПб, Бизнес-пресса, 2003, Том 1 "Основы", 390 с., Том 2 "Особенности", 274 с. 43. **Друкер П.Ф.** Задачи менеджмента в ХХІ веке / П.Ф.Друкер.- М.: Изд-во Вильямс, 2007.- 272 с. 44. **Дункан В., Грашина М.** Основы управления проектами / В. Дункан, М.Грашина.- Санкт-Петербур: Пиер, 2006.- 208 с. 45. **Ефремов В.С.** Проектное управление: модели и методы принятия решений. В кн. Энциклопедия менеджмента.- М.: 1998. 46. **Ивасенко А.Г.** Управление проектами: учебник / А.Г. Ивасенко.- Ростов н/Д: Феникс, 2009. -330 с. 47. **Информационные технологии** организационного управления сложными социотехническими системами / О.Е.Федорович, Н.В.Ничипорук, Е.А.Дружинин, А.В.Прохоров. - Харьков: нац. аэрокосм. ун-т «ХАИ».- 2004.- 295 с. 48. **Капелс Т**. Финансово-ориентированное управление проектами / Т. Капелс.- М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008.- 400с. 49. **Кемп С.** Управление проектами без мистики / С.Кемп.- М.: HIPPO, 2010.- 384 с. 50. **Керівництво з питань** проектного менеджменту / Пер. з англ. / Під ред.. С.Д.Бушуєва.- 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000.- 198 с. 51. **Клиффорд Ф.Грей.** Управление проектами: Практическое руководство: пер. с агл. / Ф.Грей Клиффорд, Эрик У.Ларсон.- М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003.- 528 с. 52. **Кобиляцький Л.С**. Управління проектами: Навч. посібник / Л.С.Кобиляцький.- К.: МАУП, 2002.- 200с. 53. **Кононенко И.В**. Компьютеризация управления развитием производственно-экономических систем / И.В.Кононенко.- Харьков: НТУ «ХПИ», 2006.- 240 с. 54. **Кошкин К.В., Возный А.М., Григорян Т.Г.** Информационные технологии в управлении проектами: Учебное пособие / К.В.Кошкин, А.М.Возный, Т. Г.Григорян .- Николаев: НУК, 2010.- 140 с. 55. **Кочетков А.И., Никешин С.Н., Рудаков Ю.П. и др.** Управление проектами (зарубежный опыт). СПб.: "Два Три", 1993 - 446 с. 56. **Кудрявцев Е.М.** Project 2003. Сетевое планирование и управление проектами / Е.М. Кудрявцев.- М.: ДМК пресс, 2006.- 240 с. 57. **Кулешов А.П.** Когнитивные технологии в адаптивных моделях сложных объектов / А.П.Кулешов // Информационные технологии и вычислительные системы, **2008.- №1.- С.18-29.** 58. **Куриленко** Т.П. Проектне фінансування: підручник / Т.П.Куриленко.- К.: Кондор, 2006.- 208 с. 59. **Кучиренко В.Р., Маркітан О.С**. Управління діловими проектами: Навч. посібник / В.Р.Кучиренко, О.С.Маркітан.- К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 280 с. 60. **Лич Л.** Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цели / Л.Лич. – М.: Альпина Паблишер, 2010.-354с. 61. **Локир К., Гордон Дж**. Управление проектами: ступени высшего мастерства / К.Локир, Дж. Гордон.-Минск: Паблишер, 2008.-352с. 62. **Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г**. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И.Мазура.- М.: Омега-Л, 2004.- 664с. 63. **Мазур И.И**. Управление проектами / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге.- М.: Экономика, 2010.- 576 с. 64. **Макаров В.Л.** Экономика знаний: уроки для России / В.Л.Макаров / Вестник РАН. 2003.- №5.- С.450. 65. **Максимов В.И., Качаев С.В**. Технологии информационного общества в действии: применение когнитивных методов в управлении бизнесом / Вестник РФФИ: Российский фонд фундаментальных исследований.- 1999.- №3 (17).- С.29-34. 66. **Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В**. Модели и методы управления портфелями проектов / А.А.Матвеев, Д.А.Новиков, А.В.Цветков.- М.: ПМСОФТ, 2005.- 206 с. 67. **Матвеева Л.Г., Никитаева А.Ю., Фиськов Д.А., Щипанова Е.Ф.** Управление проектами: Учебник / Л.Г. Матвеева, А.Ю.Никитаева, Д.А.Фиськов, Е.Ф.Щипанова.- Ростов н/Д: Феникс, 2009.- 422 с. 68. **Математические основы** управления проектами / С.А.Баркалов, В.И.Воропаев, Г.И.Секлетова и др.; под ред.. В.Буркова.- М.: Высш. шк., 2005.- 424 с. 69. **Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф**. Основы менеджмента : Учебник / Пер. с англ / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедуори.- М.: Дело, 2000.- 701 с. 70. **Михеев В.Н.** Драйв-управляющий проектов / В.Н.МИхеев.- М.: Эксмо,- 2009.-384 с. 71. **Мишин С.А.** Проектный бизнес. Адаптированная модель для России / С.А.Мишин.- М.: АСТ, 2006.- 428 с. 72. **Модели и методы** синтеза офисов по упрвлению программами и проектами: Монография / Л.И.Нефедов, Ю.А.Петренко, Т.В.Плугина, Н.Ю.Филь, М.В. Шевченко .- Харьков: ХНАДУ, 2010.- 344с. 73. **Набор инструментов** для управления проектами / Драган З.Милошович: Пер. с англ. Е.В.Мамонтова; под. ред. С.И.Неизвестного.- М.: Кмпания АйТи; ДМК Пресс, 2006.- 729 с. 74. **Никсон Д**. Кризис проекта. Анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями / Д.Никсон.- М .: Эксмо, 2009.- 256с. 75. **Нонака И., Текеучи Х**. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах /И.Нонака, Х.Текеучи.- М.: Олимп-Бизнес, 2003.- 384 с. 76. **Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я / Р.Ньютон.- М.: Альпина Паблишер, 2009.- 180 с. 77. **О’Шонесси Дж**. Принципы организации управления фирмой / О’Шонессии Джон.- М.: Прогресс, 1979.- 420 с. 78. **Орр А.** Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам / А.Орр.- М.: Баланс Бизнес Букс, 2006.- 224 с. 79. **Пинто Дж. К**. Управление проектами / Пер. с англ. Под ред. В.Н.Фунтова.- Спб: Питер, 2004.- 464 с. 80. **Покровский М.А**. Основы управления проектами: Учебное пособие / Под ред. Фалько С.Г. М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998.- 104 с. 81. **Попов Ю.И., Яковенко О.В.** Управление проектами : Учебник / Ю.И.Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 208с. 82. **Проектный менеджмент**: практические рекомендации от ведущей мировой компании. - М.:АСТ-Астрель, 2007. -140с. 83. **Рач В.А**. Принципи формування концепцій / В.А.Рач.- К.: Вісник Державної служби України, 2000. - №3.- С.93-95. 84. **Рач В.А**. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В.А.Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. / Під ред. В.А.Рача.- 2000.-№1.- С.7-9. 85. **Решке Х., Шеллс Х**. Мир управления проектами / Х.Решке, Х.Шеллс.- М.: "Аланс", 1994 - 303 с. 86. **Романова М.В.** Управление проектами / Романова М.В.- М.: "Форум"-ИНФРА-М, 2009. - 256 с. 87. **Руководство к Своду знаний** по управлению проектами. Третье издание (Руководство PMBOK)/. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. 88. **Савчук В.П., С.И. Прилипко Е.Г., Величко А.** Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учебное пособие / В.П.Савчук, Е.Г.Прилипко, А.Величко.- Киев: Абсолют.- В, Эльга, 2000. – 304 с. 89. **Саричева Л.В**. Комп’ютерний еколого-соціально-економічний моніторинг регіонів. Геоінформаційне забезпечення: Монографія / Л.В.Саричева.- Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2003.- 174 с. 90. **Саати Т.** Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. / Т.Саати.- М.: Радио и связь, 1993.- 320 с. 91. **Создание и развитие** конкурентоспособных проектно-ориентированных наукоемких предприятий: монография / В.Н.Бурков, С.Д.Бушуев, А.М.Возный, К.В.Кошкин, С.С.Рыжков, Х.Танака, Л.С.Чернова, А.Н.Шамрай.- Николаев: издательство Торубары Е.С., 2011.- 260 с. 92. **Тарасюк Г.М**. Управління проектами: навч. посіб / Г.М.Тарасюк.- К.: Каравела, 2004.- 344с. 93. **Терещенко В.И.** Курс для высшего управленческого персонала / В.И.Терещенко.- М.: "Экономика" 1970. - 808 с. 94. **Товб А.С., Ципес Г.Л.** Управление проектами: стандарты, методы, опит / А.С.Товб, Г.Л.Ципес.- М.: ЗАО «Олип-Бизнес», 2003.- 240 с. 95. **Трілленберг В.** Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів / В.Трілленберг.- Тернопіль: Економічна думка, 2001.- 95 с. 96. **Тян Р.Б.** Управління проектами: підручник / Р.Б.Тян, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко.- К.: ЦНЛ, 2003.- 224 с. 97. Управление проектами: справ. для профессионалов / под. ред.. И.И.Мазура и В.Д.Шапиро.- М.: Высш. шк., 2011.- 875 с. 98. **Управление высокотехнологич**ными программами и проектами / Рассел Д.Арчибальд: Пер. с англ. Е.В.Мамонтова; под. ред. А.Д.Баженова, А.О.Арефьева.- 3- е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004.- 472 с. 99. **Управление проектами**: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0).- К.: ІРІДІУМ, 2006.- 208 с. 100. **Управління проектами**: практичні аспекти реалізації стратегій: Навч. пособ / В.А.Рач, О.В.Россошинська, О.М.Медведєва; за ред..В.А.Рача.- «КІС», 2010. - 276с. 101. **Управління проектами**: підручник / За заг. ред.. Л.В.Ноздріної.- К.- Центр учбової літератури, 2010.- 432 с. 102. **Управління ризиками** проектній діяльності / О.М.Верес, А.В.Катренко, І.В.Рішняк, В.М.Чаплига // Інформаційні системи та мережі // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003.- №489.- С.38-49. 103. **Управління проектами**: інновації, нелінійність, синергетика. Матеріали У Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців: [ у 2 т.] // Відповідальний за випуск П. О. Тесленко.- Т.1.- Одеса: ОДАБА, 2014.- 206 с. 104. **Управление проектами**: от планирования до оценки эффективности / под ред. Лапыгина Ю.Н. - М.: Омега –Л., 2007. - 252 с. 105. **Фатрелл Роберт Т., Шафер Дональд Ф., Шафер Линда И.** Управление программными проектами. Достижение оптимального качества при минимуме затрат / Роберт Т.Фатрелл, Дональд Ф.Шафер, Линда И.Шафер.- М., СПб, Киев: Издательский дом "Вильямс", 2003, 1136 с. 106. **Ферн Эдвард Дж.** Управление проектами Time-to-Profit: руководство для менеджеров проектов разработки новой продукции / Э.Дж.Ферн.- М., 1999, 182 с. 107. **Харпер-Смит П., Дерри С**. Управление проектами / П. Харпер-Смит, С.Дерри.- М.: Дело и сервис, 2011.- 240 с. 108. **Чорна А.В.** Проектний аналіз: Підручник / А.В.Чорна.- К.: КНЕУ, 1998.- 345 с. 109. **Швандар В.А., Базилевич А.И.** Управление инвестиционными проектами: Учеб. пособие для вузов / В.А.Швандар, А.И.Базилевич. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2007. – 208 с. 110. **Ципес Г.Л., Товб А.С.** Проекты и управление проектами в современной компании / Г.Л. Ципес, А.С.Товб .- М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", -2010.- 480 с. 111. **Щедровицкий Г.П.** Организация. Руководство. Управление. (Методология и философия оргуправленческой деятельности. Курс лекций / из архива Г.П. Щедровицкого. Т.5. - М., 2003 - 288 с.   111. **Frame Davidson J.** The New Project Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, 328 p.  112. **Журнал «Управление проектами»**  - |