УДК 330.322.2.54: 658
JEL D92, H43

Кравченко Т.В., к.е.н., асистент
КНУ імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розкрито сутність програмно-цільового управління інвестиційними проектами та запропоновано алгоритм його практичного впровадження на промислових підприємствах. Алгоритм передбачає поділ на окремі етапи у відповідності зі стадіями життєвого циклу інвестиційних проектів. Запропоновано визначати ефективність програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах на основі обчислення його нормативної (NE), результатної (PE) та витратної ефективності (CE). Розроблено схему процесу оцінювання ефективності програмно-цільового управління інвестиційними проектами, згідно з якою нормативна, результатна та витратна ефективності розраховуються не лише за економічними показниками, а враховують ще й екологічну, соціальну та інноваційну ефективність інвестиційних проектів.

Ключові слова: *інвестиційна програма, інвестиційний проект, програмно-цільовий підхід, моніторинг, нормативна ефективність, результатна ефективність, витратна ефективність.*

Постановка проблеми. Стратегія економічного зростання та інтеграція України до світового економічного простору потребують підвищення уваги до інвестиційної діяльності як одного з найважливіших напрямків розширеного відтворення основних засобів, що забезпечує гнучкість та істотне підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств різних галузей. Необхідною умовою їх успішного розвитку в ринкових умовах є не просто збільшення обсягів інвестицій, а зростання ефективних інвестицій, які дозволяють забезпечити конкурентні переваги, економічну, екологічну, інноваційну та соціальну ефективність діяльності промислових підприємств. За сучасних умов одним з найбільш дієвих методів підвищення ефективності інвестицій є програмно-цільовий підхід до управління ними, що дозволяє не лише визначити цільові орієнтири інвестиційної діяльності підприємства, але й розробити оптимальний шлях їх досягнення за рахунок розробки інвестиційних проектів і програм ефективного використання власних та залучених ресурсів [4]. Використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційними проектами забезпечує найбільш ефективне вирішення комплексу оперативних, тактичних і стратегічних завдань промислових підприємств. Впровадження програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах є основою зниження ризикованості інвестиційної діяльності та надає більш широкі можливості щодо прогнозування майбутніх грошових потоків проекту в швидко змінюваних економічних та політичних умовах в країні.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти дослідження основних характеристик інвестування та шляхів підвищення інвестиційного забезпечення розвитку промисловості знайшли відображення в наукових працях таких авторів, як Д. Баюра [1], Є. Бельтюков, В. Геєць [2], А. Пересада [5], Л. Федулова.

Питанням сутності програмно-цільового управління, закономірностям його використання та проблемам розробки інвестиційних проектів присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень. Окремі аспекти програмно-цільового управління інвестиційними проектами відображено в працях І. Ансоффа, П. Гудзь [3], У. Кінга, Д. Кліланда, Б. Мільнера, Б. Райзберга [6].

Невирішені частини проблеми. В умовах постійної нестабільності економічної та політичної ситуації, а також неможливості здійснювати точний прогноз навіть на короткострокову перспективу умовою ефективності інвестиційної діяльності на вітчизняних підприємствах є застосування нових підходів до управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах, зокрема, програмно-цільового управління, аналіз впровадження та оцінювання якого недостатньо розкрито в сучасних дослідженнях.

Метою статті є аналіз впровадження програмно-цільового підходу в управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах та оцінювання його ефективності.

Результати дослідження. В сучасних умовах глобалізації економічних процесів значна частка інвестиційних проектів приймається до реалізації у складі масштабних інвестиційних програм. При формуванні інвестиційних програм здійснюється відбір проектів серед числа альтернативних, що може призвести до виникнення синергетичного ефекту. Тому необхідно розглядати різні шляхи досягнення поставлених цілей і на основі цього здійснювати вибір оптимального варіанту.

Для вирішення цього завдання при формуванні інвестиційних програм необхідно встановити чітку ієрархію інвестиційних альтернатив. Це дозволить вибрати найбільш пріоритетні напрямки інвестування. Ранжування планових інвестиційних проектів необхідно здійснювати на основі обраного критерію. На основі проведеного в попередніх роботах дослідження, можна запропонувати впровадження програмно-цільового підходу, який передбачає наступну послідовність прийняття обґрунтованого рішення щодо відбору проектів до інвестиційної програми промислового підприємства: визначення цілей стратегічного розвитку підприємства; формування цілей інвестиційного розвитку (передбачає вивчення цілей інвестиційних проектів); проведення процедурних заходів (вибір методів, критеріїв та показників оцінювання інвестиційних проектів); ранжування проектів за ступенем пріоритетності; оцінювання ефективності; аналіз результатів – виявлення відповідності цільовим установкам; відбір проектів до інвестиційної програми. Таким чином, програмно-цільовий підхід забезпечує реалізацію складних, розрахованих на довгострокову перспективу цілей, пов'язаних з використанням значних фінансових, трудових та матеріальних ресурсів. А саме таких, як програма інвестиційного розвитку промислового підприємства. Програмно-цільове управління слід розглядати як один із важливих напрямків управління інвестиційною діяльністю підприємств, який дозволить комплексно підходити до оцінювання інвестиційних проектів та дозволить робити більш чіткі прогнози, що набуває актуальності в сучасних швидко змінюваних умовах функціонування підприємств.

Для зручності використання у практичній діяльності можна запропонувати наступний алгоритм програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових

підприємствах України (рис. 2), побудований на основі поділу на окремі етапи у відповідності зі стадіями життєвого циклу інвестиційних проектів (рис. 1).

На етапі розробки інвестиційного проекту здійснюється аналіз наявних ресурсів, обґрунтування концепції, розробка цілей та побудова «дерева цілей» на основі їх декомпозиції, а також планування показників ефективності проектів.

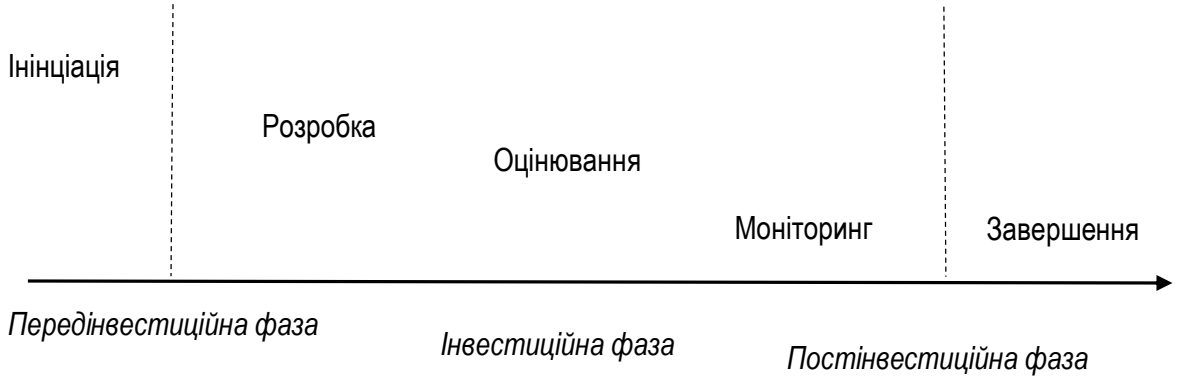


Рис. 1. Етапи програмно-цільового управління у розрізі життєвого циклу інвестиційного проекту
Джерело: авторська розробка

Етап обґрунтування концепції та визначення шляхів досягнення запланованих цілей є одним з основних етапів управління інвестиційними проектами. Результатом аналізу наявних ресурсів є планування інвестиційних витрат, що дозволяє рівномірно розподілити у часі заплановані витрати ресурсів на реалізацію інвестиційного проекту. Це дозоляє розробити бюджет інвестиційного проекту. Саме тому необхідно використовувати систему програмно-цільового управління інвестиційними проектами, яка на даному етапі передбачає: аналіз привабливості концепції інвестиційного проекту; аналіз власних інвестиційних можливостей та шляхів їх залучення; аналіз альтернативних варіантів та оцінку позитивних та негативних результатів кожного з них; формування «дерева цілей» інвестиційного проекту; аналіз можливості реалізації проекту; розробку цільових показників ефективності інвестиційного проекту (в тому числі показників екологічної, соціальної та інноваційної ефективності); планування програми реалізації проекту.

На етапі розробки організаційної структури, по-перше, на основі аналізу розміру, виду та спрямованості інвестиційного проекту визначається розмір організаційної структури; по-друге, формуються центри відповідальності; по-третє, формується система координації та контролю. Формування центрів відповідальності передбачає визначення оптимальної кількості функціональних підрозділів та їх відповідальності, а також оптимальної кількості керівного складу для забезпечення ефективної звітності, координації та контролю. Тобто визначаються якісні характеристики організаційної структури.

Аналіз різних видів організаційних структур, дозволив зробити висновок, що оптимальним видом організаційної структури для управління інвестиційними проектами є матрична, тому питання щодо вибору виду організаційної структури не виникає. Останнім кроком розробки організаційної структури є визначення форми її функціонування в залежності від обсягів інвестиційної діяльності та наявності (або відсутності) кваліфікованого персоналу – постійно діюча в межах підприємства, тимчасово діюча в

межах підприємства або діюча на умовах аутсорсингу (залучення на умовах контракту кваліфікованих кадрів).

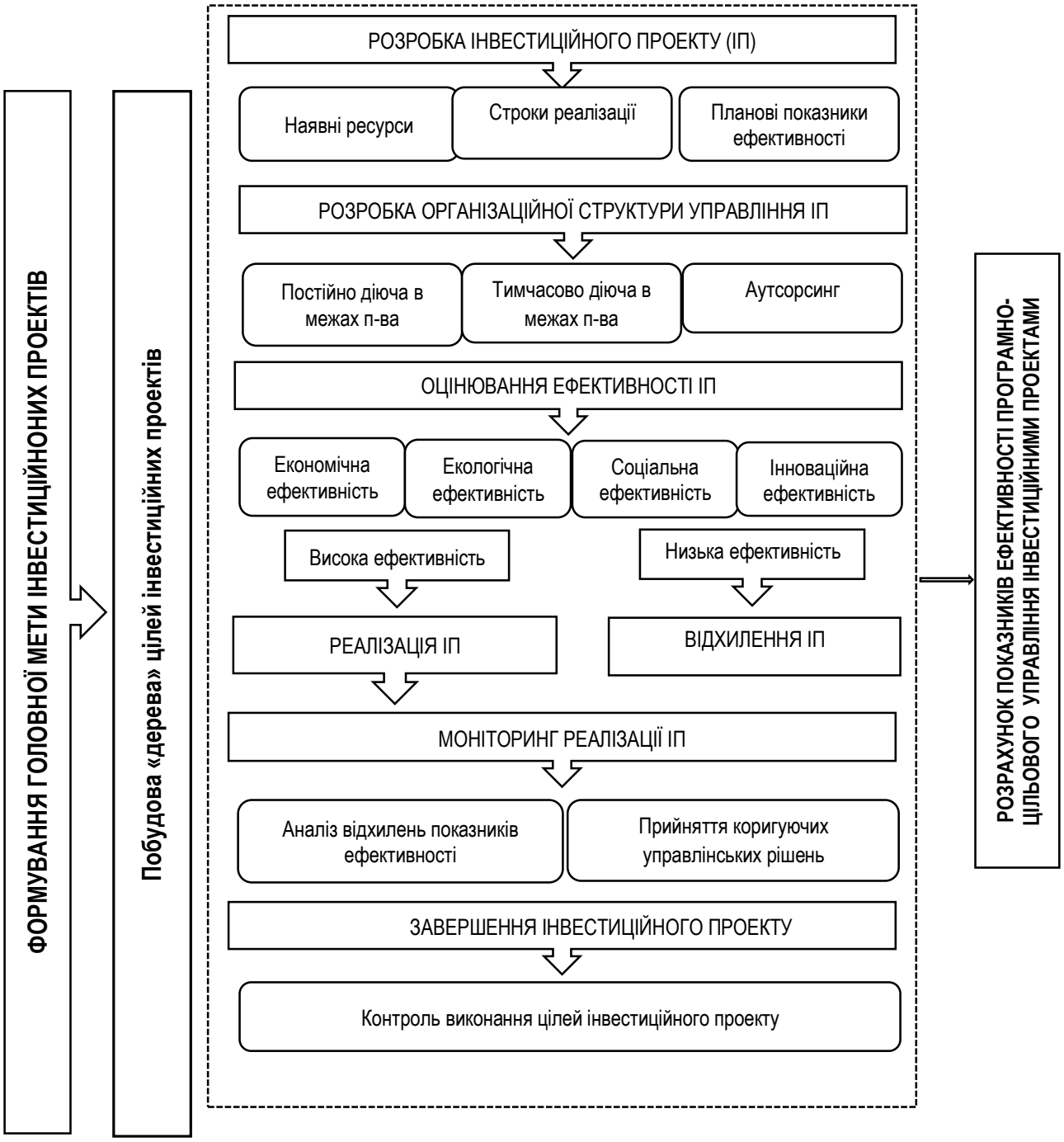


Рис. 2. Алгоритм впровадження програмно-цільового упраління інвестиційними проектами на промислових підприємствах

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом програмно-цільового управління інвестиційними проектами є оцінювання їх ефективності за показниками економічної, екологічної, соціальної та інноваційної ефективності, що забезпечує комплексність, яка є одним з головних елементів програмно-цільового підходу [1].

За результатами оцінювання приймаються управлінські рішення щодо реалізації або відхилення інвестиційного проекту (або щодо вибору найбільш ефективних проектів серед альтернативних). Також при прийнятті рішення за проектом крім показників ефективності необхідно враховувати такі якісні показники, як:

- відповідність проекту нормативним показникам рівня ризику та фінансової стійкості;
- відповідність вимог проекту наявним виробничим та кадровим ресурсам підприємства;
- відповідність проекту загальній інвестиційній стратегії підприємства.

Оцінювання ефективності цільової інвестиційної програми передбачає проведення на різних етапах її реалізації аналізу і досліджень, які визначають рівень досягнення цільових показників та причини відхилень фактичних результатів від запланованих. Інколи доцільно оцінювати лише окремі елементи (проекти, цілі) інвестиційної програми. По відношенню до масштабної цільової інвестиційної програми оцінювання здійснюється тричі: в процесі прийняття рішення щодо її реалізації; безпосередньо в процесі реалізації; після завершення.

Головною метою на етапі моніторингу реалізації інвестиційного проекту є контроль за відповідністю затвердженого на етапі розробки проекту плану досягнення його цілей, відхилення від якого знижує ефективність проекту. Основними принципами ефективного моніторингу в межах програмно-цільового управління інвестиційними проектами можна визначити так: виявлення найбільш важливих для моніторингу напрямів реалізації інвестиційного проекту; розробка системи ключових показників ефективності за кожним з виокремлених напрямів; визначення періодичності формування звітної бази даних за розробленими показниками ефективності; аналіз причин відхилення фактичних показників ефективності від планових, а також відхилень від плану та бюджету; виявлення шляхів та засобів усунення виялених відхилень. У випадку неможливості або складності подолання виявлених відхилень приймається рішення щодо відмови від подальшої реалізації інвестиційного проекту.

Етап завершення інвестиційного проекту пов’язаний з моментом виконання всіх поставлених цілей та досягнення запланованих результатів. На даному етапі визначається залишкова вартість основних засобів з урахуванням їх амортизації, здійснюється моніторинг досягнення цільових показників.

Завершення може виникнути і в разі передчасного закриття проекту незалежно від ступеня досягнення поставлених цілей. Причиною прийняття такого рішення може бути зміна планів інвестора, нестача коштів на здійснення проекту, помилки у розрахунках цільових показників інвестиційного проекту, поява альтернативних проектів, реалізація яких забезпечить більш високу ефективність та результативність. Якщо є потенційна ймовірність відновлення проекту, на етапі завершення необхідно передбачити підготовку до майбутнього відновлення організаційної структури проекту та проектних робіт. Коли проект прийшов до нормального або передчасного завершення, проблему закриття проекту слід розглядати як особливий проект зі специфічними обмеженнями ресурсів .

Ефективність програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах можна визначити шляхом обчислення його нормативної (NE), результатної (PE) та витратної ефективності (CE) за формулами 1-3 [4]:

$$NE = \frac{T}{N};\ PE = \frac{R}{T};\ CE = \frac{R}{C}, \qquad (1\text{-}3)$$

де T (targets) – цільові показники; N (norms) – нормативні показники, R – результати, C (costs) – витрати.

Норматина ефективність характеризує ефективність програмно-цільового управління не лише відповідно до зовнішніх потреб, але й відносно найкращих параметрів інвестиційного проекту та визначається як співвідношення цільових та нормативних показників його ефективності. В основу витратної ефективності покладено показники рентабельності, а розраховується вона, відповідно, шляхом співвідношення результатів інвестиційного проекту та витрат на його реалізацію. Результатна ефективність дає змогу проаналізувати відповідність результативних показників інвестиційного проекту їх цільовим значенням. Запропоновані види ефективності складають послідовну систему: нормативна ефективність визначає результатну, а результатна витратну.

Процес оцінювання ефективності програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах можна представити у вигляді схеми (рис.3).

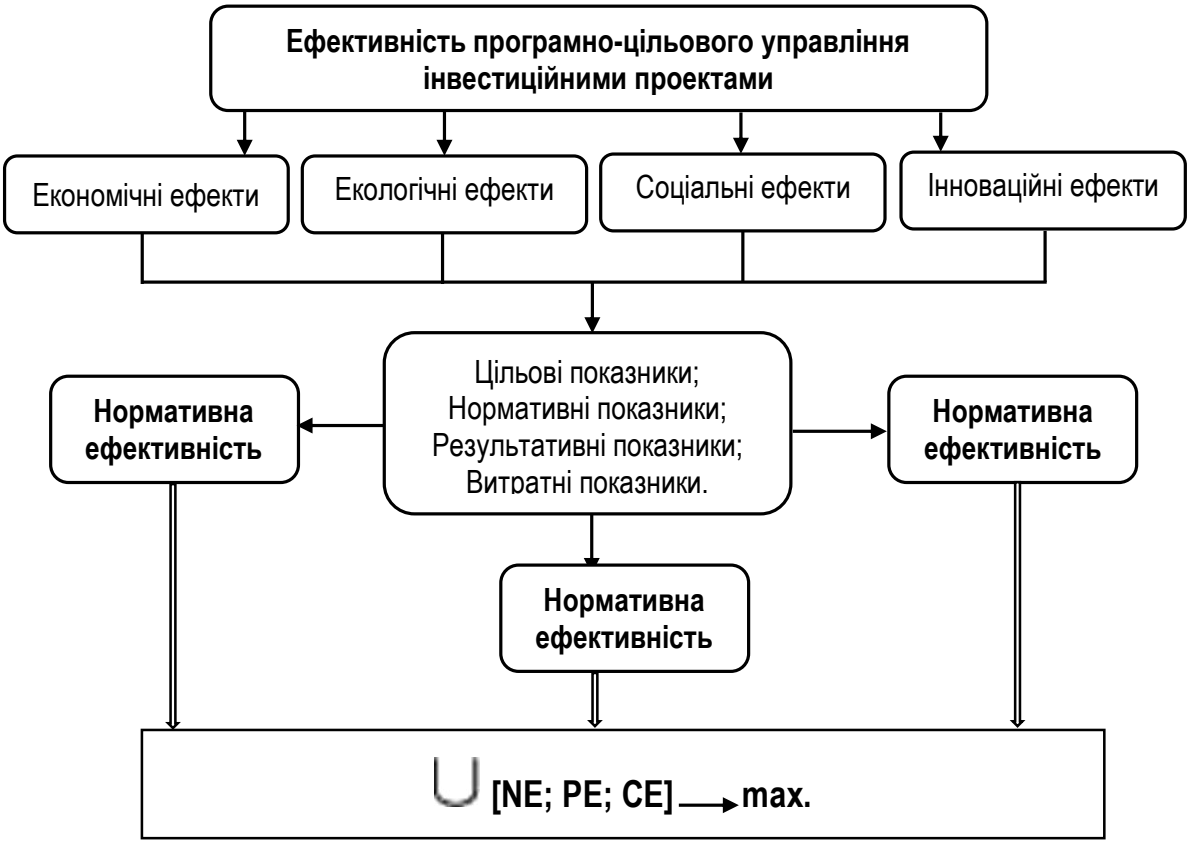


Рис. 3. Оцінювання ефективності програмно-цільового управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ефективність програмно-цільового управління можна розглядати як:

- можливість досягнення запланованих цілей у визначені строки;

- вартість ресурсів витрачених на досягнення цілей;
- ступінь задоволення інтересів учасників управління інвестиційним проектом

Аналіз запропонованих показників дозволяє визначитити результативність системи програмно-цільового управління інвестиційними проектами та прискорює процес прийняття управлінських рішень щодо необхідності її впровадження. Оптимальне використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційними проектами передбачає максимальну величину ефекту від його впровадження, який можна виразити наступною цільовою функцією (4):

$$\cup [NE; PE; CE] \longrightarrow \max. \qquad (4)$$

Застосування програмно-цільового управління як ефективного інструментарію використання інвестиційних ресурсів на промислових підприємствах дає змогу сформувати ефективну управлінську систему щодо їх раціонального використання при реалізації проектів різного спрямування. Крім цього, цей інструментарій дає змогу вчасно виявляти і розв'язувати проблемні питання, які виникають у процесі реалізації цільової інвестиційної програми шляхом розроблення і впровадження конкретних заходів та чітко визначених термінів їх виконання відповідними підрозділами і службами підприємства та конкретними працівниками.

Пояснити це можна тим, що воно поєднує цілий ряд функцій управління, серед яких моніторинг та аналіз, планування і контроль. Реалізація такого поєднання функцій управління забезпечує досягнення поставлених перед підприємством як оперативних, так і стратегічних цілей в результаті реалізації цільових інвестиційних програм.

Висновки. Програмно-цільовий підхід як досконалий сучасний метод управління, який матеріалізується в формуванні і реалізації цільових програм в усіх сферах діяльності, забезпечує єдність дій виконавців програми, спрямованих на узгодження цілей і задач різних рівнів управління, а також часових інтервалів їх досягнення і виконання. Із застосуванням цього інструментарію можна вважати вирішення конкретної проблеми цілеспрямованим процесом, що передбачає розчленування цільової програми на складові (підпрограми і задачі), виявлення неузгодженості у змістовому наповненні цих складових і можливостей їх усунення з метою досягнення раціональних взаємозв'язків, процесного характеру у виконанні програми, встановлення пріоритетів досягнення програмних цілей, визначення провідної ланки в сукупності завдань, які має вирішити цільова програма та обґрунтування оптимальних варіантів ресурсного забезпечення виконання заходів, передбачених цільовою програмою.

Основна особливість програмного цільового підходу полягає в тому, що він спрямовує діяльність менеджменту підприємства на майбутнє вирішення завдань, визначає його орієнтацію на досягнення позитивних результатів господарювання у довгостроковій перспективі. Поєднання цільової динамічності та локальної централізації управління в процесі виконання програм є основними методологічними засадами його організування та ефективності використання в практичній діяльності промислових підприємств в цілому.

Таким чином, застосування програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційними проектами на промислових підприємствах відіграє значну роль у підвищенні ефективності

інвестиційних проектів та програм та, як наслідок, ефективності діяльності підприємства в цілому. Він забезпечує перехід до прогнозування, яке є основою забезпечення досягнення поставлених цілей, збалансованості й узгодженості програмних дій усіх виконавців, встановлення реальних строків та засобів досягнення поставлених завдань та підвищення ефективності управління інвестиційними проектами на вітчизняних промислових підприємствах. Використання програмно-цільового управління в сучасних швидко змінюваних умовах допомагає максимально знизити ризики інвестиційної діяльності підприємств та підвищити рівень її прибутковості.

Література

1. Баюра Д.О. Модель комплексного управління інвестиційними проектами промислових підприємств / Д.О. Баюра, Т. В. Білоног // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 3 – 4. – С. 54 – 57.
2. Геєць В. М. Інноватівно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку економіки і суспільства початку XXI ст. / В. М. Геєць // Банківська справа, 2003. – №4. – С. 10-32.
3. Гудзь П.В. Основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку металургійного підприємства / П.В. Гудзь, І.А. Нечаєва // Економічний вісник Донбасу. – 2010. - №1(19). – с. 103-109.
4. Кравченко Т.В. Програмно-цільове управління інвестиційними проектами на промислових підприємствах: автореф. дис. к-та екон. наук: спец. 08.00.04 / Тетяна Василівна Кравченко. – К.: Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2014. – 24с.
5. Пересада А. А. Інвестиційний аналіз: навчально-методичний посібник для самост. вивч.дисц. / [А. А. Пересада, С. В. Онікієнко, Ю. М. Коваленко]; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 134 с.
6. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: [Учебник] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428с.

References:

1. Bayura D.O. Model` kompleksnogo upravlinnya investy`cijny`my` proektamy` promy`slovy`x pidpry`yemstv / D.O. Bayura, T. V. Bilonog // Ekonomichny`j chasopy`s – XXI. – 2013. – # 3 – 4. – S. 54 – 57.
2. Geyecz` V. M. Innovaty`vno-innovacijny`j shlyax rozvy`tku – modernizacijny`j proekt rozvy`tku ekonomiky` i suspil`stva pochatku XXI st. / V. M. Geyecz` // Bankivs`ka sprava, 2003. – #4. – S. 10-32.
3. Gudz` P.V. Osnovy` vy`kory`stannya programno-cil`ovogo pidxodu v upravlinni investy`cijnoyu programoyu rozvy`tku metalurgijnogo pidpry`yemstva / P.V. Gudz`, I.A. Nechayeva // Ekonomichny`j visny`k Donbasu. – 2010. - #1(19). – s. 103-109.
4. Kravchenko T.V. Programno-cil`ove upravlinnya investy`cijny`my` proektamy` na promy`slovy`x pidpry`yemstvax: avtoref. dy`s. k-ta ekon. nauk: specz. 08.00.04 / Tetyana Vasy`livna Kravchenko. – K.: Ky`yiv. nacz. un-t imeni Tarasa Shevchenka, 2014. – 24s.
5. Peresada A. A. Investy`cijny`j analiz: navchal`no-metody`chny`j posibny`k dlya samost. vy`vch.dy`scz. / [A. A. Peresada, S. V. Onikiyenko, Yu. M. Kovalenko]; Min-vo osvity` i nauky` Ukrayiny`, KNEU. – K.: KNEU, 2003. – 134 s.
6. Rajzberg B. A. Programmno-celevoe plany`rovany`e y` upravleny`e: [Uchebny`k] / B. A. Rajzberg, A. G. Lobko. – M.: Y`NFRA-M, 2002. – 428s.

Кравченко Т.В., к.э.н., ассистент
КНУ имени Тараса Шевченко

ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНИВАНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Раскрыта сущность программно-целевого управления инвестиционными проектами и предложен алгоритм его практического внедрения на промышленных предприятиях. Алгоритм предусматривает разделение на отдельные этапы в соответствии со стадиями жизненного цикла инвестиционных проектов. Предложено определять эффективность программно-целевого управления инвестиционными проектами на промышленных предприятиях на основе вычисления его нормативной (NE), доходной (PE) и расходной эффективности (CE). Разработана схема процесса оценки эффективности программно-целевого управления инвестиционными проектами, согласно которой нормативная, доходная и затратная эффективности рассчитываются не только по экономическим показателям, а учитывают еще и экологическую, социальную и инновационную эффективность инвестиционных проектов.

Ключевые слова: *инвестиционная программа, инвестиционный проект, программно-целевой подход, мониторинг, нормативная эффективность, результатна эффективность, расходная эффективность.*

Tetiana Kravchenko, Ph.D., lecturer
Taras Shevchenko National University of Kyiv

IMPLEMENTATION AND ESTIMATION OF TARGET-ORIENTED MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The essence of the program target investment project management algorithm and its practical implementation in the industry. The algorithm provides for division into individual stages in accordance with the stages of the life cycle of investment projects. A measure the effectiveness of program-oriented management of investment projects in industrial enterprises on the basis of calculation of its normative (NE), profitable (PE) and cost-effectiveness (CE). The scheme of the process of evaluating the effectiveness of program-oriented management of investment projects, according to which normative, profitable and costly efficiency calculated not only on economic indicators but also take into account environmental, social and innovation efficiency of investment projects.

Keywords: *investment program, investment project, target-oriented approach, monitoring, regulatory efficiency, productive efficiency, expenditure efficiency.*