

Т.В. Білоног (Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, Україна)

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ

У статті обґрунтовано необхідність застосування програмно-цільового методу в управлінні інвестиційними проектами промислового підприємства. Розкрито процес розробки інвестиційної програми підприємства.

Ключові слова: інвестиційні проекти, інвестиційна програма, програмно-цільовий метод, «дерево цілей», стратегія.

Табл. 1. Рис. 1. Літ. 11.

Т.В. Белоног (Киевский национальный университет
имени Тараса Шевченко, Украина)

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА

В статье обоснована необходимость применения программно-целевого метода в управлении инвестиционными проектами промышленного предприятия. Раскрыт процесс разработки инвестиционной программы предприятия.

Ключові слова: инвестиционные проекты, инвестиционная программа, программно-целевой подход, «дерево целей», стратегия.

T.V. Bilonog (Kyiv National University of Taras Shevchenko, Ukraine)

INVESTMENT PROJECTS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES BASING ON THE METHOD OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES

The article grounds the necessity to apply the management by objectives during the investment projects management at industrial enterprises. The process of developing an investment program at an enterprise is demonstrated.

Keywords: investment projects; investment program; management by objectives; tree of objectives; strategy.

Постановка проблеми. Активна інвестиційна діяльність промислових підприємств є основою забезпечення економічного розвитку країни. Однак розвиток промисловості неможливий без здійснення інвестицій. Становлення ринкових відносин в Україні характеризується нестабільністю розвитку економічних систем, що обумовлює виникнення кризових явищ, підвищення рівня ризиковості і, як результат, значне зниження економічної стійкості підприємств. За таких умов зростає значення управління інвестиційними проектами промислового підприємства. Для забезпечення найбільшої ефективності управління актуальним є пошук нових методологічних підходів. Впровадження програмно-цільового методу управління інвестиційними проектами сприятиме розробці теоретичної бази та методичних рекомендацій, які дозволять здійснити оцінювання інвестиційних можливостей і розробити шляхи ефективної реалізації інвестиційної стратегії в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління інвестиційними проектами присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних нау-

ковців. Окремі аспекти досліджували такі вчені, як П.В. Гудзь [3], Р.А. Райзберг [8] та інші.

Метод програмно-цільового управління вперше використаний у СРСР у середині 20-х років ХХ ст. при розробці Державного плану електрифікації. У 40-х рр. основні ідеї цього підходу були використані при розробці радянської атомної зброї, а в 50-х і 60-х рр. – при розробці систем ракетного озброєння й освоєння космосу.

Вагомий внесок у формування сучасного розуміння сутності програмно-цільового методу зробили такі вчені, як В.Ф. Беседін [7], А.В. Григорович [2], П.В. Гудзь [3], Ю.О. Дегтярьова [4], П.І. Кононенко [6], Д.М. Стеченко [10], М.В. Шарко [11] та інші.

Б.А. Райзберг визначає програмно-цільовий метод «як спосіб вирішення великих і складних проблем шляхом розробки й реалізації системи програмних заходів, орієнтованих на цілі, досягнення яких забезпечує вирішення проблем, що виникли» [8, 7].

Невирішені частини проблеми. У працях вчених вирішено широке коло проблем теорії і практики управління інвестиційними проектами й сутності програмно-цільового управління. Однак, незважаючи на загальну наукову розробленість проблем, невирішеним залишається питання місця програмно-цільового методу в управлінні інвестиційними проектами підприємства.

Метою дослідження є аналіз процесу управління інвестиційними проектами промислового підприємства на засадах програмно-цільового методу.

Основні результати дослідження. Стратегія економічного зростання та інтеграції України до світового економічного простору передбачає забезпечення конкурентоспроможного рівня розвитку підприємств усіх галузей економіки, особливо промислових підприємств. Забезпечення стійкого становища підприємства на ринку та його економічного розвитку в довгостроковому періоді вимагає відповідної інвестиційної підтримки. Це обумовлює необхідність створення системи управління інвестиційними проектами на основі науково виваженого передбачення її напрямків і форм, забезпечення реалізації загальних цілей розвитку підприємства та адаптування до умов зовнішнього мінливого середовища його функціонування.

Управління інвестиційними проектами – це діяльність, спрямована на відбір найбільш прибуткових і перспективних проектів та їх реалізацію з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якості кінцевих результатів проекту (документованих, наприклад, у технічному завданні).

Основою підвищення ефективності управління інвестиційними проектами є застосування принципів програмно-цільового методу.

Суть методології програмно-цільового управління полягає в таких аспектах [6, 104]:

- формування системи цілей управління та завдань вирішення кожної проблеми;
- визначення шляхів вирішення завдань і вибору оптимального варіанту;
- розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод для досягнення поставлених цілей;

- визначення необхідних ресурсів і строків виконання програми й досягнення кінцевої мети.

Ефективність програмно-цільового методу забезпечується посиленням горизонтальних зв'язків на всьому циклі проектування. Це посилення досягається завдяки введенню організаційно-економічного механізму виділення підцелей та їх орієнтації на досягнення загальної кінцевої мети («дерево цілей»), всебічного аналізу умов виконання окремих етапів і робіт. Результатом управління інвестиційними проектами на засадах програмно-цільового методу повинна стати розробка інвестиційної програми підприємства. Фрагмент «дерева цілей» управління інвестиційною програмою підприємства зображено на рис. 1.

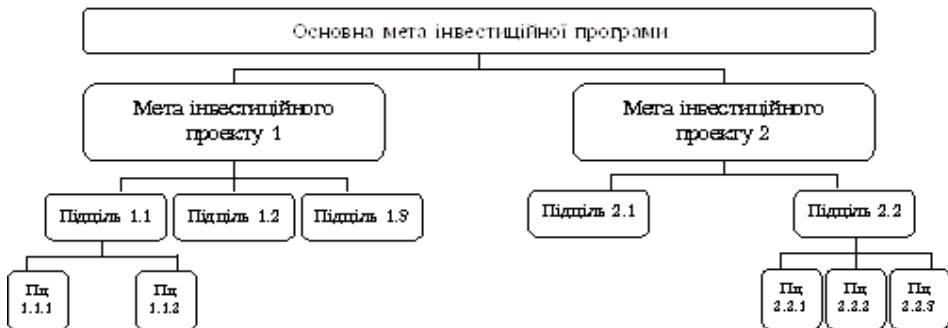


Рис. 1. Фрагмент «дерева цілей» управління інвестиційною програмою підприємства, розроблено за [4]

Інвестиційна програма – це комплекс, сформований для реалізації інвестиційних проектів, згрупований з метою зручності управління [5, 50].

Для прийняття інвестиційних рішень щодо включення окремих проектів до інвестиційної програми підприємства проводиться їх порівняння на основі ранжування за окремими показниками ефективності й ризику. До методів оцінювання інвестиційних проектів при прийнятті рішення щодо їх включення до інвестиційної програми належать: термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій, метод чистої приведеної вартості, коефіцієнт ефективності інвестицій тощо.

Як будь-який складний процес, формування інвестиційної програми проходить в декілька етапів, кожен з яких складається з цілей і завдань.

На першому етапі розробки інвестиційної програми необхідно визначити період формування інвестиційної стратегії підприємства та визначити основні цілі інвестиційної діяльності. До цілей інвестиційної діяльності можуть відноситись: зростання рівня прибутковості, модернізація обладнання, розширення асортименту продукції, підвищення якості тощо.

Другий етап включає порівняння інвестиційної та загальної стратегій підприємства, що забезпечує узгодження їхніх цілей.

На третьому етапі розробки інвестиційної програми визначаються напрями й обсяги інвестування та здійснюється попередній відбір інвестиційних проектів відповідно до цілей інвестиційної стратегії.

На наступному етапі проводиться аналіз інвестиційних проектів:

- на відповідність цілям;
- на відсутність взаємозалежності;
- за показниками ефективності (NPV, IRR, термін окупності).

П'ятий етап включає формування остаточного варіанта інвестиційної програми та її конкретизацію за періодами реалізації. На даному етапі повинна забезпечуватися зовнішня та внутрішня синхронізація у часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодженість у часі реалізації інвестиційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, внутрішня – узгодженість у часі реалізації окремих проектів інвестиційної програми між собою, а також формування необхідних для цього інвестиційних ресурсів.

Розглянемо процес розробки інвестиційної програми на прикладі АТ "Carlsberg Group" – одного з лідерів ринку пива України та світу. Вихідні дані для формування інвестиційної програми:

1. Період формування інвестиційної стратегії – 5 років.
2. Основна мета – модернізація основних засобів.
3. Інвестиційні проекти та їх вартість:
 - Контейнери для утилізації – 500 тис. грн.
 - Обладнання для збільшення коефіцієнта утилізації – 1500 тис. грн.
 - Встановлення PVPP-фільтру – 1165 тис. грн.
 - Система поновлення тепла – 225 тис. грн.
 - Встановлення мембрани для відокремлення спирту – 9600 тис. грн.
 - Заміна мембранних модулів – 7800 тис. грн.
 - Встановлення оптимізаторів охолодження – 1200 тис. грн.
 - Оновлення бункерів – 3200 грн.
 - Ізоляція труб – 600 тис. грн.

Кожен з проектів було проаналізовано за основними показниками ефективності. Результати розрахунків наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Формування інвестиційної програми, авторська розробка

Проект, №	Показники проекту			
	Вартість, КУАН	Термін окупності, р	IRR, %	NPV, КУАН
1	500	<1	34	1011
2	1500	<6	22	960
3	1165	<1	86	7978
4	225	<1	56	4264
5	9600	<8	-8	6043
6	7800	<1	97	28460
7	1200	<3	62	1768
8	3200	<3	107	13504
9	600	<1	20	770
Інвестиційна програма	Проекти № 1, 3, 4, 6, 7, 8.			

Отже, проаналізувавши отримані показники, можна зробити висновки про доцільність включення до інвестиційної програми шести проектів із дев'яти. Дані проекти відповідають термінам і цілям інвестиційної стратегії й забезпечують найвищу ефективність.

Висновки. Застосування програмно-цільового методу в управлінні інвестиційними проектами промислового підприємства забезпечує реалізацію складних, розрахованих на великий проміжок часу цілей. Введення організаційно-економічного механізму виділення підцілей та їх орієнтації на досягнення загальної кінцевої мети («дерево цілей»), всебічний аналіз умов виконання окремих етапів і робіт забезпечує ефективність програмно-цільового управління інвестиційними проектами. Результатом управління інвестиційними проектами на засадах програмно-цільового методу є розробка інвестиційної програми підприємства.

Інвестиційна програма являє собою комплекс, сформований для реалізації інвестиційних проектів, згрупований з метою зручності управління. Запропонований у статті алгоритм формування інвестиційної програми дозволить значно знизити ризик включення до інвестиційної програми підприємства низькоприбуткових і збиткових проектів.

Важливим напрямком подальших досліджень є аналіз процесу формування інвестиційної програми та розробка механізму її оцінки.

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. *Григорович А.В.* Наукові основи побудови цільових комплексних програм розвитку житлово-комунального господарства // Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права.— 2007.— №3. — С. 140—144.
3. *Гудзь П.В., Нечаєва І.А.* Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку металургійного підприємства // Економічний вісник Донбасу.— 2010.— №1. — С. 103—109.
4. *Десярева Ю.О.* Методика программно-целевого управления реконструкцией общественных зданий с учетом требований доступности для маломобильных групп населения: Дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — строительство)». — Санкт-Петербург, 2007. — 145 с.
5. *Жукова А.Г.* Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: проблеми та інструментарій забезпечення розвитку // Європейський вектор економічного розвитку.— 2010.— №2. — С. 46—53.
6. *Кононенко П.І.* Стратегічне програмно-цільове управління виробничо-господарською системою. — М.: Дашкова К, 2003. — 272 с.
7. Методичні рекомендації з розробки програми соціально-економічного розвитку регіону / За ред. В.Ф. Беседіна. — К.: НДЕІ Мінекономіки, 1997. — 157 с.
8. *Райзберг Б.А., Лобко А.Г.* Программно-целевое планирование и управление: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 428 с.
9. *Стахурська С.А.* Методичні засади формування інвестиційної програми підприємства за параметрами операційної діяльності // Наукові праці НУХТ.— 2009.— №29. — С. 119—121.
10. *Стеченко Д.М.* Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону // Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права.— 2007.— №3. — С. 167—171.
11. *Шарко М.В.* Использование программно-целевого подхода при прогнозировании результатов инновационной деятельности в условиях ограниченной информации // Экономика. Финанси. Право.— 2005.— №4. — С. 6—11.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2011.