

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сталий розвиток будь-якого суб'єкта господарювання базується на обґрунтованій інвестиційній політиці, яка в свою чергу передбачає реалізацію ефективних інвестиційних проектів. Вони формують позитивний грошовий потік, створюють додану вартість і дають змогу вирішувати складні соціально-економічні проблеми на мікрорівні. Для проектної діяльності характерна спрямованість на результат, якого необхідно досягти в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів. Крім того, проектну діяльність відрізняє унікальність і новизна, тому вона вважається найбільш прогресивною і набуває все більшого поширення в багатьох видах бізнесу. Для успішної реалізації інвестиційних проектів та проектної діяльності в цілому у світовій практиці використовується механізм проектного аналізу, який дозволяє об'єднати ресурси, знання та професіоналізм усіх учасників проекту. Крім того, виходячи з наявного досвіду, можна з упевненістю сказати, що саме цей механізм дозволяє оптимально розподілити ризики між учасниками та стейкхолдерами проекту. Глобальна нестабільність, висока волатильність макроекономічного середовища, обмежені можливості залучення національного та іноземного капіталу - ці умови висувують підвищені вимоги до якості проектного аналізу в частині визначення техніко-економічних, соціальних і екологічних показників проекту. За таких умов надзвичайно актуальною науковою проблемою вважаємо необхідність узагальнення сучасних напрямів застосування проектного аналізу в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.

Проектний аналіз – це один із основних видів робіт, який проводить ініціатор проекту на передінвестиційній стадії проекту з метою визначення соціально-економічної ефективності проекту, комплексу ризиків і доцільності реалізації проекту та організації його фінансування. Проектний аналіз також є основним методом оцінки проекту фінансовою установою (банком, інвестиційним фондом) для прийняття рішення про участь у проекті (форма участі, інструменти, вартість використовуваних фінансових інструментів). Фактично експертиза інвестиційного проекту – це процес аналізу його відповідності вимогам комерційного банку (або іншої фінансової установи), які відображені в інвестиційній політиці банку та відповідних нормативних документах банку.

Проектний аналіз також є необхідним інструментом моніторингу реалізованого інвестиційного проекту, комплексної оцінки його реальної ефективності. Тому, проектний аналіз слід використовувати на всіх етапах життєвого циклу проекту. Результати проектного аналізу використовуються не тільки для прийняття рішення щодо реалізації, але й для того, щоб переконатися, що фактична ефективність проекту відповідає оціночній ефективності, представлений у бізнес-плані проекту.

Основними принципами проектного аналізу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання вважаємо наступні:

- узгодженість, тобто врахування всієї системи відносин між учасниками проекту та їх економічним середовищем, найважливіших факторів, що впливають на витрати та результати окремих учасників, а також внутрішніх, зовнішніх і синергетичних ефектів;
- складність проектного аналізу та експертизи проекту, що передбачає використання різних видів аналізу проекту та підготовку комплексного бізнес-плану проекту;
- врахування всіх основних наслідків проекту. При оцінці ефективності слід враховувати всі істотні наслідки реалізації проекту, як економічні, так і неекономічні (соціальні, екологічні, вплив на безпеку країни тощо). Якщо вплив таких наслідків на ефективність проекту можна визначити кількісно, він має бути зроблений. В інших випадках цей вплив має розглядатися на основі експертних оцінок;
- проведення проектного аналізу протягом усього життєвого циклу (окремими учасниками - до виходу з проекту);
- застосування сучасних міжнародних стандартів управління та оцінки проектів;
- відповідність стратегії розвитку та інвестиційної політики країни, регіону, підприємства (банку);
- наявність позитивного суспільного соціально-економічного ефекту проекту;
- висока якість та достатність проектної й іншої документації, необхідної для підготовки бізнес-плану проекту.

Отже, проектний аналіз використовується для розгляду бізнес-ідеї та її практичної реалізації. Слід зазначити, що для оцінки бізнес-ідеї не обов'язково використовувати весь арсенал інструментів проектного аналізу, а можливо проводити так званий скоринговий аналіз, тобто описати основні грошові потоки та визначити привабливість ідеї у найбільш загальній формі. Якщо на початковому етапі прийнято позитивне рішення, слід переходити до деталізації розрахунків.

Раціональна реалізація інвестиційної діяльності підприємства включає кілька етапів проектних розрахунків з різним ступенем деталізації, з таких причин:

- скорочується час, який експерти витрачають на надлишкові обчислення;
- забезпечується краща наочність на ранніх стадіях проектної діяльності;
- стає можливим враховувати інтереси різних сторін, які беруть участь у реалізації проекту, і швидко змінювати їх кількість та склад;
- вже на початковому етапі є загальна оцінка необхідної суми інвестицій. Це дозволяє скорочувати проекти зі свідомо завищеним або заниженим інвестиційним бюджетом;

- залежно від специфіки проекту, визначеної на ранніх етапах, можна варіювати методами проведення розрахунків.

Таким чином, визначений напрямок застосування проектного аналізу в стратегічному управлінні особливо важливий на початковому етапі розробки бізнес-ідеї, тобто до заснування підприємства або бізнес-підрозділу компанії.

Використання проектного аналізу в управлінській діяльності дозволяє створити єдину систему інвестиційного планування, що дає можливість відслідковувати хід проектів у режимі реального часу. Застосування проектного аналізу в управлінській діяльності може бути різноплановим, проте найбільш актуальні напрями його реалізації представлено нижче.

1. Проектний аналіз в поточній господарській діяльності підприємства. Для реалізації функцій управління розроблено комплексний інструментарій, за допомогою якого можна створити бізнес-модель, аналіз якої є основою для прийняття рішень. Існує дві точки зору щодо ролі інвестиційного проекту в діяльності підприємства. Перша точка зору полягає в тому, щоб розглядати діяльність підприємства, як сукупність проектів, що складають основу його розвитку. Другий аспект впливає з того факту, що інвестиції є частиною поточної діяльності підприємства і повинні розглядатися в контексті потреб його основної діяльності.

Отже, створення підприємства є проектом (цей проект здійснюється за схемою «проект-підприємство», наступні - за схемою «підприємство-проект»). За час діяльності підприємства виконується кілька проектів, якщо компанія велика, то одночасно може здійснюватися кілька проектів, зазвичай вони стосуються різних сфер діяльності. Крім того, можлива реалізація масштабних проектів з ребрендингу підприємства або диверсифікації його діяльності. Завершення життєвого циклу бізнесу можна оформити окремим проектом, особливо для складних, наукомістких комплексів. Весь життєвий цикл підприємства може бути завершений у рамках проекту (коли підприємство створюється для досягнення конкретних цілей на певний період часу).

2. Проектний аналіз та залучення інвесторів. Використання проектного аналізу в управлінській діяльності дозволяє створити єдину систему інвестиційного планування, яка дає можливість в режимі реального часу відслідковувати хід реалізації проектів і розраховувати інвестиційну привабливість нових проектів. Важливим наслідком підходу до управлінської діяльності в компанії через призму проектного аналізу є можливість в будь-який час управляти портфелем проектів. Такий підхід відрізняється від традиційної системи, де кожен новий проект розглядається та «інтегрується» у зв'язку з поточною діяльністю компанії, а основним результатом аналізу є оцінка ефективності окремого проекту. Слід зазначити, що цілісна система включає в себе управління наповненням портфеля не тільки проектів, які плануються до реалізації, а й тих, що вже реалізовані. Єдина система управління оцінкою портфеля проектів у будь-який момент дозволяє досягти синергії від реалізації кількох проектів і адекватно оцінити всі наслідки прийняття наступного проекту до реалізації.

3. Інтеграція проектного аналізу зі системою збалансованих показників. З огляду на сучасні розробки менеджменту, безсумнівною перевагою описаної методології є можливість її інтеграції з новою розробкою – системою збалансованих показників (Balanced Scorecard). Обидва методи призначені для проведення адекватної та чіткої декомпозиції цілей, але при цьому BSC фокусується на контролі діяльності компанії шляхом досягнення певних показників на всіх рівнях організаційної структури компанії. Проектний аналіз в якості невід'ємної частини включає організаційно-економічний механізм, тобто доповнює BSC конкретними шляхами досягнення мети. До позитивних результатів використання такого симбіозу можна віднести подолання домінування ролі фінансових показників в проектному аналізі, підвищення ступеня участі персоналу в реалізації цілей і, як наслідок, підвищення ефективності підприємства. Однак, одночасне використання цих двох методів призводить до збільшення витрат на розробку та підтримку реалізації стратегії. Як правило, такий симбіоз застосовний для великих підприємств з перевіреною історією діяльності та реалізації кількох різномірних проектів. У цьому випадку можна говорити про виникнення синергетичного управлінського ефекту від їх використання.

Слід зазначити, що застосування проектного аналізу не обмежується тільки оцінкою критеріїв ефективності запропонованих проектів, а розширює сферу застосування на поточну діяльність компанії, дозволяючи оцінити успішність реалізації проекту, чіткість, встановлений план дотримання, що в кінцевому підсумку відображає якість управлінської роботи. Все це підтверджує, що проектний аналіз є гнучким і ефективним інструментом управління в сучасних умовах.