## **ЗМІСТ**

Вступ

1. Загальна характеристика управління проектами фінансування
   1. Поняття про управління проектами фінансування
   2. Структура управління проектами
2. Управління проектами фінансування
   1. Забезпечення проектів матеріально-технічними ресурсами
   2. Впровадження інвестиційних проектів
3. Становлення управління проектами фінансування

3.1 Передумови розвитку проектного фінансування в Україні

Висновок

Список використаних джерел

ВСТУП

Перехід на проектні методи управління в першу чергу пов’язаний з ліквідацією організаційної системи, заснованої на планово-розподільних методах управління і переходом до ринкових відносин. Для держави основною формою програмного управління є цільові комплексні програми, вони виступають у формі цільових програм.

Управління проектами фінансування стає особливо актуальним, коли в Україні формуються умови широкого використання методології управління проектами фінансування.

Управління проектами — мистецтво керівництва людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами та їх координації впродовж усього життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів та техніки управління для досягнення певних результатів відносно складу та обсягу робіт, вартості, якості з метою задоволення потреб та вимог усіх учасників проекту.

Управління — це насамперед процес, спрямований на досягнення певних цілей. Управління проектом — це управління змінами, що виникають як у процесі координації дій колективів людей, які беруть участь у виборі та обґрунтуванні ідеї, оцінці ефективності прийнятних способів досягнення поставлених цілей та контролю вартості, якості, так і в процесі реалізації проекту.

Мета даної курсової роботи – розглянути управління проектами фінансування.

Завданнями курсової роботи є:

- поняття управління проектами фінансування;

- зрозуміти суть і структуру фінансування;

- розглянути передумови розвитку проектного фінансування;

- розглянути особливості управління проектами фінансування;

- вивчити чинники і правила досягнення успіху в управлінні проектами фінансування.

В ході написання даної курсової роботи була використана література як вітчизняних авторів, так і зарубіжних: Г.О. Бардиш, Л.П. Батенко, Пересада А.А., Кобилянський Л.С. та ін.

1. Загальна характеристика управління проектами фінансування
   1. Поняття про управління проектами фінансування

Управління проектами — мистецтво керівництва людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами та їх координації впродовж усього життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів та техніки управління для досягнення певних результатів відносно складу та обсягу робіт, вартості, якості з метою задоволення потреб та вимог усіх учасників проекту.

Управління — це насамперед процес, спрямований на досягнення певних цілей. Управління проектом — це управління змінами, що виникають як у процесі координації дій колективів людей, які беруть участь у виборі та обґрунтуванні ідеї, оцінці ефективності прийнятних способів досягнення поставлених цілей та контролю вартості, якості, так і в процесі реалізації проекту.

Основними завданнями управління проектами є:

- визначення основних цілей проекту та їх обґрунтування;

- структуризація та ранжування цілей проекту;

- визначення необхідних обсягів та джерел фінансування;

- дослідження та врахування всіх ризиків щодо проекту;

- підбір виконавців проекту, зокрема через тендери чи конкурси;

- підготовка та укладання контрактів;

- визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації;

- визначення потреби у ресурсах (трудових, матеріальних та фінансових);

- складання кошторису та бюджетування проекту;

- забезпечення контролю та моніторингу проекту.

Таким чином, управління проектом являє собою керівні функції протягом його життєвого циклу у рамках встановленого бюджету та відповідно до технічних специфікацій та вимог.

Об’єктом управління є інвестиційний проект, який розглядається як керована зміна вихідного стану будь-якої системи з метою розвитку з розрахунком витрат часу та коштів. Дослідження управління запро-вадженням змін, що здійснюються за проектом у рамках бюджету та часових обмежень, включає такі основні напрями:

- розроблення проектно-кошторисної документації ;

- організацію фінансування інвестиційного проекту;

- впровадження проектів (передбачає їх розроблення, організацію тендерів, укладання контрактів, матеріально-технічне по-  
стачання);

- контроль на всіх стадіях реалізації проекту, включаючи експлуатацію.

Управління проектами зародилося ще у стародавні часи, проте основної своєї форми набуло у другій половині ХХ ст. . внаслідок того, що в цей період майже в усіх галузях кількість проектів та їх складність стали стрімко зростати. Ця тенденція з’явилась насамперед в аерокосмічних та інших наукомістких і технічно складних виробництвах а також у соціальній сфері та політиці. Крім того, не останню роль зіграли такі чинники:

- жорсткішання вимог інвесторів;

- ускладнення досягнення результатів проектів;

- посилення взаємозв’язків та взаємозалежностей виробників напівфабрикатів кінцевих продуктів та їх споживання;

- прискорення темпів змінності поколінь техніки та технологій;

- зростання конкуренції;

- підвищення ступеня проектного ризику.

Вплив даних чинників призвів до збільшення тривалості реалізації та витрат на проекти, зниження якості продукції, зменшення прибутку, що очікувався, та рентабельності майбутніх виробництв тощо.[10;272с.]

У сучасному вигляді управління проектами розвивається з 1960-х. і початково було пов’язано з матричними організаційними структурами та сітьовими графіками. У процесі розвитку воно залучило у свою сферу велику кількість інших інструментів, аспектів та методів управління, таких як вартість, ризик, якість, робота з учасниками проекту та зацікавленими сторонами, організація проектних колективів, прийняття рішень, інформація про вирішення конфліктів тощо. Сьогодні управління проектами є самостійним напрямом інвестування зі своєю методологією, понятійним апаратом та методами.

Замість терміна «управління проектами» сьогодні часто використовують інший термін «управління змінами». Щоб краще передбачити можливі зміни, необхідно чітко сформувати цілі та завдання проекту, що якнайкраще дасть можливість визначити методичні та методологічні принципи управління проектом.

Докорінні зміни виробництва останнім часом також називають перед проектних.

Таким чином, управління проектами — це управління змінами, наука та мистецтво успішного втілення проектів від зародження ідеї до завершення та експлуатації нового підприємства, реконструкції чи технічного озброєння, чи у реформуванні соціальної сфери економіки. В управлінні проектами використовується багатий арсенал методів та прийомів, які дають можливість вирішувати завдання, які далеко виходять за рамки загального планування реалізації інвестиційного проекту. У цілому методологія управління проектом ґрунтується на пілотуванні складних проектів як системи взаємозв’язаних та взаємозалежних робіт та подій, що забезпечують ефективне використання матеріальних, технічних, трудових та фінансових ресурсів.

Стрімке поширення системних методів управління проектами пов’язане з розвитком комп’ютерних технологій, які дають можливість поряд з сітьовими методами управління використовувати інші комплексні підходи, орієнтовані на електронну обробку інформації. Поява четвертого покоління комп’ютерів та новітніх інформаційних технологій суттєво розширила можливості управління проектами та запровадження новітніх інвестиційних інструментів.

Членом Міжнародної асоціації управління проектами є і Українська асоціація управління проектами (УкрНЕТ), яка працює в Україні з 1991 р.

Крім Української асоціації управління проектами в Україні діють також такі організації:

- асоціація «Укрконсалтинг»;

- ДП «Укрпромзовнішекспертиза»;

- ДП «Укрінвестекспертиза»;

- підприємство «Технології і інвестиційний консалтинг (ТІКОН)»   
та інші.

Основними напрямами діяльності їх в Україні є:

- проектний та фінансовий менеджмент;

- реструктуризація підприємств;

- супроводження проектів;

- підготовка техніко-економічного обґрунтування інвестицій;

- аналіз ринку проектів та створення банку даних;

- навчання сучасних методів управління проектами;

- пошук ділових партнерів під конкретні проекти тощо.

Потенційною сферою інтересів управління проектами в Україні є зміни відносин власності (роздержавлення підприємств та організацій, акціонування, корпоратизація); розвиток інвестиційного ринку — поступовий перехід до відносного балансу пропозиції та платоспро-можного попиту, виробничих схем та методів управління інвестиційною діяльністю.

Однак для подальшого розвитку та застосування в інвестиційній сфері управління проектами в Україні необхідно:

по-перше, щоб усі доступні методи та засоби управління проектами задовольняли реальним вітчизняним умовам та вимогам здійснення проектів;

по-друге, підготувати спеціалістів з управління проектами, які здатні забезпечити розвиток та застосування управління проектами на практиці;

по-третє, сформувати ринок управління проектами як усвідомленої необхідності для використання цього інструменту в управлінні змінами.[5;250с.]

* 1. Структура управління проектами

Успіх реалізації інвестиційного проекту значною мірою визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання всіх робіт, що передбачає проект. Через те, що інвестиційні проекти різняться структурою вкладень та змістом окремих етапів, не існує типової структури управління, яку можна було б використовувати в усіх випадках.

Організаційну структуру будують з урахуванням складу та змісту, а також трудомісткості функцій управління: загальних та спеціальних.

Залежно від трудомісткості ту чи іншу функцію можуть виконувати один або кілька підрозділів.

Ієрархія перед проектом управління визначається характером взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками інвестиційного перед , причому не лише складністю та характером операцій (робіт), що виконуються, а й суб’єктивними можливостями керівпере (менеджера), його здатністю співпрацювати з перед проек та бажанням делегувати підлеглим повноваження для виконання певних завдань управління проектом.

Якщо керівний перед п «роздутий», втрачається особистий контакт між керівником та підлеглими нижньої ланки, вище ймовірність виникнення перед, які очолюють неформальні лідери, уособлюється контроль за виконанням доручень, виникають конфлікти. При цьому управління супроводжується збільшенням витрат на утримання апарату та часу, необхідного для прийняття рішень.

Основна сила проектної концепції управління полягає у делегуванні влади та відповідальності за досягнення цілей на окремих керівників — менеджерів проекту та ключових членів команди. Основна проблема проектної концепції управління — у складності створення ефективної тимчасової системи управління, яка повинна функціонувати спільно з постійною системою управління в організації.[13;280с.]

Оптимальна організація команди проекту, яка включає як керівників проекту і команду виконавців, так і підрозділи та спеціалістів, які впливають на хід робіт або здійснюють ту чи іншу підтримку проекту, дає можливість підвищити ефективність управління та уникнути проблем. Менеджер проекту забезпечує інтеграцію основних його учасників. Процес контролю цілей проекту забезпечує контроль та узгодженість цілей проекту зі стратегічними цілями організації. Планування технічного контролю відповідає за відповідність технічних рішень та технологій, що використовуються, загальноприйнятим стандартам, умовам організації та специфікаціям контракту. Адміністратор та офіс проекту здійснюють підтримку менеджера проекту зі збору інформації та виконання управлінських функцій.Посади основних членів команди проекту відрізняються залежно від типу проекту. Для промислового проекту, наприклад, у ядро команди крім менеджера проекту повинен входити головний інженер проекту, який відповідає за специфікації та якість кінцевого продукту.

Організація управління інвестиційним проектом має цілі:

1) Забезпечення взаємодії учасників проекту. Для забезпечення ефективної взаємодії необхідно:

-організувати взаємодію між менеджером проекту та функціональним керівництвом;

-встановити правила формальної взаємодії між учасниками проекту.

Лінійні менеджери мають забезпечити проект ресурсами відповідно до його життєвого циклу таким чином, щоб менеджер проекту був впевненим у доступності необхідних ресурсів та своєчасної їх поставки. Відповідальність ключових виконавців за виконання завдань проекту має бути узгоджена на основі матриці відповідальності. Така матриця являє собою формат для призначення підрозділам відповідальності за реалізацію кожного з елементів проекту з визначенням ролі кожного із підрозділів у виконанні тієї чи іншої роботи. Кількість видів відповідальності може бути різною залежно від специфіки проекту та його організації, тепер в будь-якому разі рекомендується обмежитися невеликим набором легких для опису та розуміння видів участі у виконанні робіт. Наприклад, найважливішу роль у виконанні будь-якої детальної роботи грає безпосередньо відповідальність за її виконання, тепер у матриці мають бути відображені і ті люди та організації, які забезпечують підтримку робіт безпосереднього виконавця, а також ті, що здійснюватимуть оцінку та приймання робіт.

2) Розподіл функцій та відповідальності виконавців. У рамках проекту взаємодіють різні організації та окремі виконавці:

-внутрішні та зовнішні користувачі результатів проекту;

- внутрішні та зовнішні постачальники ресурсів;

-внутрішні функціональні відділи, наприклад бухгалтерія, та ін.

Для забезпечення їх ефективної взаємодії мають бути чітко визначені їхні ролі:

по-перше, повноваження щодо прийняття рішень;

по-друге, детальний розподіл робіт для виконавців;

по-третє, ступінь відповідальності за ті чи інші управлінські функції;

по-четверте, закріплення за учасниками та користувачами необхідних інформаційних даних.

Рівні відповідальності та керівництва мають бути чітко визначені не лише для постійних членів проекту, а й для виконавців та організацій, що підтримують проект на окремих стадіях.

3) Визначення відповідальності за прийняття рішень за проектом. Організація проекту включає підбір ключових спеціалістів, відповідальних за прийняття рішення. Організаційна структура проекту передбачає можливість розподілу функцій прийняття рішень відповідно до їх фаху (наприклад, технічні рішення приймаються технічними спеціалістами). Відповідальність за прийняті рішення повинна по можливості покладатися на потенційних користувачів результатів проекту.

4) Забезпечення раціонального розподілу інформації за проектом. У великих проектах система комунікацій передбачає розсилання великої кількості інформації всім його учасникам. Зайві обсяги інформації, як правило, ведуть до зниження якості її використання учасниками проекту. Аналогічно, наради, у яких передує участь значна кількість співробіт-ників, перестають бути ефективними. Для розв’язання проблеми організації комунікації керівництво проекту повинно:

-прагнути до забезпечення учасників проекту лише необхідною для них інформацією у необхідний період часу;

-визначити комунікаційні канали заздалегідь перед розгортанням робіт з проекту;

-забезпечити дієвий контроль за функціонуванням інформаційних каналів;

-прагнути до надання інформації у доступній, зрозумілій формі.

5) Забезпечення гнучкості використання ресурсів. Як правило, проекти виконуються постійною командою виконавців, яка пілотує проект від початку і до кінця. У зв’язку з цим керівник проекту обмежений у можливості регулювати кількість ресурсів залежно від обсягів та строків виконання робіт, не може залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів для окремих спеціальних видів робіт.

Разом з цим, організація проекту повинна давати можливість залучати різноманітні ресурси на різних стадіях проекту відповідно до таких принципів:

-залучення найбільш кваліфікованих для певного виду робіт спеціалістів;

-обмеження кола виконавців та періоду їх функціонування у команді проекту тільки виробничою необхідністю;

-забезпечення спеціалістів чітким описом завдання відповідно до їх кваліфікації.

Важливим в управлінні проектами є вибір організаційного рівня планування та управління.

Інвестиційні проекти, як правило, є складовою діяльності великих організаційних структур. Результати реалізації проектів спрямовані на досягнення цілей організацій-замовників. Виконання проекту може здійснюватися в рамках однієї або кількох організацій. Таким чином, організаційна структура проекту визначається не тільки його цілями, а й складом робіт і функціональною структурою організацій, які беруть участь у проекті. У проектно-орієнтованих організаціях велике значення має позиційність відносно проекту. У будівельних фірмах та підприємствах, що розвиваються, на основі проектного підходу планується все основне виробництво. В інших організаціях будь-якого типу на основі проектного підходу можуть плануватися програми розвитку бізнесу та удосконалення структури організації.

У будь-якому разі концепція та організаційна структура про-  
екту мають бути узгоджені зі стратегічним планом розвитку організації та структурою виробництва.

В організаційній структурі проекту можуть бути виділені три основні рівня:

-організація на концептуальному рівні. На цьому рівні визначаються основні принципи взаємодії та роз’яснюється ступінь участі різних учасників проекту, визначаються взаємовідносини на рівні компаній, відділів та керівного складу;

-організація на стратегічному рівні. Цей рівень передбачає відповідальність за досягнення ключових моментів. Організаційними елементами можуть бути компанії, відділи, ключові менеджери;

-організація виконання робіт. Насамперед рівні визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт, призначаються їх виконавці.

Управлінські рішення, що приймаються на різних організаційних рівнях проекту, вимагають участі керівництва та виконавців, що займають відповідні сходинки в організаційній структурі компанії.

Необхідно зазначити, що на різних стадіях життєвого циклу проекту роль різних організаційних рівнів змінюється.

На рівні концептуального планування та управління проектом головну роль відіграють керівники вищої ланки керівництва організації, які приймають рішення, що стосуються цілей та пріоритетів проектів, обсягів фінансування та ресурсного забезпечення. Даний рівень управління відіграє ключову роль на передінвестиційній стадії проекту, коли приймаються рішення відносно про-екту в цілому.

На стадії планування та запуску проекту управлінські рішення стосуються стратегії досягнення цілей проекту, а центр керівництва переміщується на стратегічний організаційний рівень.

На стадії реалізації проекту основна мета управлінських рішень стосується оперативного планування, технічної реалізації і тактики виконання завдань. Головну роль на стадії виконання відіграє організація роботи команди проекту.[7.206с]

Із теорії та практики управління відомо багато різноманітних форм управління проектами. Вибираючи найбільш прийнятну форму з погляду умов реалізації проекту, необхідно врахувати такі чинники:

-складність проекту;

-технологічність проекту, тобто можливість виконання робіт з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;

-строки завершення окремих стадій;

-вимоги замовника;

-фінансові можливості замовника.

Найчастіше використовуються три схеми управління проектом: основна схема; схема розширеного управління; схема «під ключ».

Основна схема. Керівник проекту — представник замовника фінан-сової відповідальності за рішення, що приймаються, не несе. У даному разі менеджер проекту відповідає лише за координацію робіт з розро-блення та реалізації проекту, а у контрактних відносинах з іншими учасниками проекту він не перебуває. Переваги — об’єктивність менеджера, а недоліки — ризик за долю проекту лежить цілком на замовнику.

Схема розширеного управління. Керівник проекту несе відповідаль-ність за проект у межах фіксованої ціни. Він забезпечує управління та координацію робіт за проектом за угодами між ним і учасниками проекту в межах фіксованої ціни. Ним може бути підрядна або консалтингова фірма. Консалтингова фірма керує проектом, координує поставки та роботи з інжинірингу. Ризик несе підрядник.

Схема «під ключ». Керівник проекту — проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт на всі роботи «під ключ» за обумовле-ною вартістю проекту.

Існує два основні підходи формування робочих груп.

Відповідно до першого підходу замовник та підрядник формують свої групи на чолі з керівниками проекту, призначеними сторонами. Ці керівники середньої ланки підпорядковуються генеральному керівнику. Залежно від організаційної форми реалізації проекту керівник з боку замовника або підрядника може стати керівником усього проекту. Керівник проекту через своїх співпрацівників координує діяльність усіх учасників проекту.

Інший підхід передбачає створення єдиної робочої групи на чолі з керівником проекту. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проекту.

Теорія та практика управління виробила кілька типів організаційних структур, кожна з яких має певні переваги та недоліки вибираючи організаційну форму управління проектом, керівництво компанії має обов’язково вирішити два основні питання:

Як правило, вирізняють чотири основні підходи до організації проекту:

-лінійна структура;

-функціональна структура;

-матрична структура;

- власне проектна структура.

Так, лінійна структура передбачає прямий вплив на виконавців з боку лінійного керівника, який зосереджує в одних руках усі функції керівництва. Розподіл посадових обов’язків здійснюється таким чином, щоб кожний виконавець був максимально налаштований на виконання виробничих завдань організації.

Усі розпорядження у рамках повноважень — прямі йдуть від верхньої ланки управління до нижчої. Структура чітко регламентована, що дає можливість оперативно приймати рішення. Це і є перевагою лінійної структури управління.

Стуктурний керівник може залучити до управління не більше чотирьох-п’яти підлеглих, а тому, як правило, він є перевантаженим, зосереджує свою увагу на вирішенні дрібних питань, що не залишає часу для інших, більш важливих функцій. Недоліком лінійної структури є великий обсяг інформації, що передається від одного рівня до другого, а також через високі кваліфікаційні вимоги до спеціалістів у поєднанні з обмеженням ініціативи робітників нижніх рівнів, що призводить до зниження ефективності управління.

У зв’язку з цим, лінійна структура застосовується лише у разі невеликих обсягів робіт, коли завдання управління проектом відносно прості.

Певний інтерес має функціональна структура управління, яка ґрунтується на диференціації управлінської праці за окремими функціями, кожна з яких виконується одним спеціалістом, групою або відділом. Керівники функціональних підрозділів спеціалізуються у певних сферах діяльності, відповідаючи за окремі ділянки робіт, що входять в їх компетенцію.

Функціональна спеціалізація управління дає можливість залучити до керівництва кваліфікованих спеціалістів, підвищити якість та оперативність управління, розвантажити лінійних керівників, у той же час знижується відповідальність за результати роботи та порушується єдність розпорядження. При цьому виникає проблема міжфункціональної координації, вирішення якої доручається одному або кільком координаторам, що можуть бути підлеглими безпосередньо у керуючих різних рівнів. Оскільки координатори безпосередньо не беруть участі у розв’язанні завдань, що виникають у процесі виконання проекту, їх зусилля не завжди досягають поставлених цілей.

Функціональна структура використовується в організаціях, для яких характерні стабільний режим роботи, відносна незалежність від зовнішнього середовища та незмінна спеціалізація. Якщо порушується будь-яка з трьох перелічених умов (обсяг робіт, спеціалізація, радіус обслуговування тощо), то ця структура стає малоефективною.

При цьому якщо виконується кілька проектів, то недоліком такої структури стає те, що менеджери різних відділів можуть мати різне уявлення про пріоритет того чи іншого проекту, що може призвести до затримки робіт окремими підрозділами.

. Основними типами дивізійного підходу до організації управління є структури:

-дивізійно-регіональна;

-дивізійно-продуктова;

-дивізійно-технологічна.

Використання дивізійної структури управління не позбавляє необхідності спеціалізованої організації управління проектами, хоч і має певні особливості розв’язання серед завдання, пов’язані зі спеціалізацією та відносною незалежністю дивізіонів.[2;463c.]

У ряді випадків певний науковий та практичний інтерес являє собою -цільова структура, яка ґрунтується на комплексному управлінні всією системою робіт, у тому числі на техніко-економічному обґрунтуванні проекту, формуванні проектно-кошторисної документації, будівництві, монтажі технологічного обладнання, випуску продукції. Основою цієї прогресивної форми організації управління є спеціальний орган управління, до завдань якого входить координація діяльності всіх функціональних підрозділів. Різновидами цільової структури є проектна, матрична та деякі інші структури.

Під проектним управлінням розуміють сукупне управління всіма трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами, необхідними для проектування та будівництва об’єкта у визначені терміни та в межах затвердженої кошторисної вартості. Структура проектного управління формується як тимчасова під конкретні завдання великих будов та проектів, для реалізації яких необхідно залучати кваліфікованих спеціалістів. Після завершення роботи на об’єкті члени тимчасових груп повертаються у свої спеціалізовані підрозділи. Залучення таких спеціалістів проводиться на конкурсних засадах і сприяє підвищенню їх творчої активності. Структура проектного управління залежить від типів проектів, за якими вона спеціалізується. Незважаючи на різноманітність рішень, можна вирізнити багато загальних принципів її формування:

-необхідність підпорядкування кожного члена проектної групи лише одному керівнику більш високої ланки управління;

-дотримання норм керованості, тобто раціональної кількості підлеглих, якими може ефективно управляти керівник ;

-раціональний розподіл відповідальності між рівнями управління, а також між керівниками та виконавцями на кожному рівні ієрархії.

Характер взаємодії керівника проекту з членами проектної групи залежить від масштабів проекту. Для виконання, наприклад, малих проектів створюється проектна група у складі 6—8 осіб, керівник якої безпосередньо взаємодіє з кожним підлеглим і може обійтися без видання інструкцій та розпоряджень. Виконання середніх та великих проектів вимагає формування груп за функціональною, предметною або територіальною ознакою. Тут взаємодія керівника проекту з підлеглими може опосередковуватися через документи — розпорядження (накази), інструкції, доручення та звітні (службові записки, рапорти, доповідні).

Структура проектного управління, включає два рівня. Перший рівень представлений підрозділами, відповідальними за стратегію розвитку, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, фінанси та ресурси; другий (власне проектний) — службами, що безпосередньо розробляють та реалізують інвестиційні проекти.[9;231с.]

На організаційному рівні здійснюються вибір та підготовка проектних рішень, які вимагають певних знань у галузі техніки, економіки, соціології та інших дисциплін. Підготовлена агрегована інформація передається на проектний рівень, де розробляються техніко-економічне обґрунтування проекту та проектна документація.

Ефективність проектного управління залежить від діяльності функціональних виконавців, підлеглих принаймні двом керівникам — функціональному керівнику та керівнику проекту. Якщо функціональному керівнику виконавець підлеглий постійно, то керівнику проекту — тимчасово, тобто на період виконання робіт за даним проектом. Оскільки найчастіше виконавець одночасно бере участь у кількох проектах, то він стає підлеглим у кількох керівників, кожний з яких розглядає та оцінює його діяльність з позицій внеску у свій проект.

У практиці управління проектами поширилася матрична структура, яка формується на базі подвійного підпорядкування спеціалістів функціональних служб. При цьому спеціалісти, що працюють, числяться у функціональному підрозділі та підпорядковуються його начальнику, а беруть участь у виконанні конкретних завдань для реалізації інвестиційного проекту разом з останнім. Зв’язки між тимчасово створеними під проект працівників та постійними функціональними підрозділами, з яких залучаються ці спеціалісти, створюють досить гнучку матрицю взаємодії. При цьому керівник проекту відповідає за кінцеві результати його здійснення, а функціональний керівник визначає склад виконавців для виконання конкретних робіт з проекту.

Керівник проекту контролює діяльність спеціалістів функціональ-  
них підрозділів, своєчасно виявляє труднощі та помилки, які перешкоджають виконанню робіт, вживає заходів щодо їх усунення, а у разі необхідності звертається до керівника більш високого рівня.

Можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи над проектом сприяє досягненню високої якості за мінімальних витратах часу та вартості проектних робіт у цілому.

Матрична структура організації має кілька різновидів:

-слабка матриця;

-збалансована матриця;

-жорстка матриця.

Слабка матриця. Координатор проекту відповідає за координацію завдань за проектом, має обмежену відповідальність над ресурсами. Недоліком такого підходу є незбалансованість між високою відповідальністю та звуженими повноваженнями.[16;470с.]

Збалансована матриця. Менеджер проекту координує всі роботи та розподіляє відповідальність за досягнення мети між керів\_еред функціональних підрозділів. Менеджер проекту відповідає за тимчасові та вартісні параметри завдань, функціональні менеджери — за зміст робіт та їхню якість. Проблема підходу виникає тоді, коли баланс відповідальності порушується у разі посилення влади тієї чи іншої групи.

Жорстка матриця. Менеджер проекту несе повну відповідальність за виконання завдання проекту. Менеджери підрозділів відповідають за призначення персоналу на окремі частини проекту. Керівник проекту в даному разі має можливість здійснювати більш ефективний контроль над проектом, але вплив організації на результати проекту слабшає.4;206с.]

1. Управління проектними фінансування

2.1 Забезпечення проектів матеріально-технічними ресурсами

Для нормального функціонування запроектованого виробництва важливою умовою є забезпечення обладнанням, матеріалами, сировиною та іншими ресурсами.

Матеріально-технічне забезпечення інвестиційного проекту — це складний процес, який включає: систему матеріально-технічного забезпечення проекту; визначення потреби в ресурсах, організацію збалансованості їх обсягів з виробництвом, розміщення замовлень на поставки та здійснення їх у строки, відповідно до вимог безперервності та ритмічності інвестиційного процесу.

Система матеріально-технічного забезпечення інвестиційного проекту включає:

-постачання матеріальних ресурсів для реалізації проектів на стадії освоєння інвестицій;

-оптову торгівлю технологічним обладнанням, будівельними матеріалами, конструкціями та деталями. З метою забезпечення споживачів матеріально-технічними ресурсами без квот вона здійснюється безпосередньо підприємствами-виробниками або організаціями матеріально-технічного забезпечення на основі прямих замовлень споживачів-фірм;

-торгівлю будівельними матеріалами, конструкціями та деталями через систему будівельних бірж, торгових домів та посередницьких підприємств.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення інвестиційного проекту здійснюється через систему закупівлі та поставок. Ця система передбачає поставку матеріалів, конструкцій та деталей, технологічного обладнання, виконання будівельно-монтажних робіт та інших послуг.

Вирізняють такі організаційні форми закупівлі:

-пряма закупівля, за якої існують правові зв’язки між двома суб’єктами купівлі-продажу через укладання договору поставок;

-посередницька закупівля, за якої особа, що здійснює проект, вступає у правові відносини з посередником, тобто особою, яка сприяє забезпеченню проекту необхідними ресурсами;

-біржова закупівля, за якої особа, що здійснює проект, самостійно або через брокерів на товарних чи універсальних біржах укладає контракти на поставку необхідних матеріально-технічних ресурсів.

Організація матеріального забезпечення може здійснюватися через систему виробничо-технологічної комплектації. Ця система передбачає єдність комплектного виготовлення конструкцій та виробів, поставки та транспортування всіх матеріальних ресурсів відповідно до технологічної послідовності реалізації проекту, сприяє найбільш раціональному та ощадливому використанню ресурсів. [1;197c]

На стадії розроблення проекту створюється модель технологічної комплектації. У складі планів проекту розробляється уніфікована нормативно-технологічна документація (УНТД) — комплекс документів, який є нормативною базою виробничо-технологічної комплектації. Комплекти конструкцій, виробів та матеріалів постачаю-ться централізовано, як правило, у повній технологічній готовності для виробничого споживання, у контейнерах та пакетах безпосередньо у робочу зону проекту.

Поряд з розвитком виробничо-будівельної комплектації через будівельні організації подальший розвиток одержала форма постачання будов через територіально-посередницькі підприємства на замовлення проектних команд замовника. Останнім часом у сфері матеріально-технічного забезпечення проектів почали використовуватися нові методи та технології, які ґрунтуються на концепції логістики.

Логістика — це наука управління матеріальними потоками від початкового джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов’язаними з товарним рухом та потоком інформації. Основою логістики є логістичні ланки, по яких проходить товарний та інформаційний потоки від постачальника до споживача, а саме: постачання матеріалів, сировини та напівфабрикатів; збереження продукції та сировини; виробництво товарів; розподіл, включаючи відвантаження товарів зі складу готової продукції.

Розрізняють логістику, пов’язану із забезпеченням виробництва матеріалами, — закупівельну логістику, виробничу логістику, збутову, або маркетингову, логістику. Вирізняють також транспортну логістику, яка за змістом є складовою частиною кожного з трьох видів логістики. Невід’ємною частиною всіх видів логістики є також обов’язкова наявність логістичного інформаційного потоку, який включає в себе збір даних про товарні потоки, їх передавання, оброблення та систематизацію з наступною видачею готової інформації. Таку систему називають комп’ютерною логістикою.[17;222с.]

Важливим у процесі забезпечення матеріально-технічними ресурсами проектів є визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах для реалізації інвестиційних проектів, яке проводиться за такими напрямами:

-визначаються види і кількість матеріалів, сировини та комплектуючих виробів, що перероблятимуться;

-вивчається ринок відповідних матеріалів, сировини та комплектуючих виробів і підбираються такі умови їх постачання, які будуть найбільш сприятливими щодо якості, кількості, вартості, доступності та надійності поставок;

-передбачається альтернативний варіант забезпечення кожним видом ресурсів;

-розраховуються можливі втрати матеріалів і сировини під час транспортування та зберігання;

-складається оптимальна програма про поставок матеріалів сировини та устаткування, яка б задовольняла умовам якості, кількості та вартості.

Крім того, з кожного виду ресурсів, таких як електроенергія, вода, теплоенергія, слід визначити джерела постачання та їх доступність, надійність, можливий вплив роботи державної електромережі на роботу підприємства та вплив перебоїв у забезпеченні ресурсами.

Необхідно проаналізувати і зробити оцінку стану транспортних зв’язків (автомобільного, залізничного тощо), наявність ліній енергопостачання, трубопроводів для води та інших ресурсів.

Серед питань, що сприяють забезпеченню робочою силою, потрібно: визначити необхідну кількість робітників та службовців для всього проекту; вивчити можливі джерела залучення управлінських, технічних кадрів, кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили; з’ясувати можливості перепідготовки місцевого персоналу, оцінити продуктивність його праці; проаналізувати та оцінити ставленя заробітної плати у минулому, чинні та на майбутнє.

Потреби в матеріально-технічних ресурсах для реалізації інвестиційних проектів визначаються, аналізуються та уточнюються на стадії підготовки ТЕО як у кількісному, так і у якісному вигляді. Виконуючи цю роботу, необхідно розглядати соціально-економічні, фінансові та технічні чинники, які можуть суттєво вплинути на види, кількість та якість ресурсів. До них, зокрема, відносять:

-соціально-економічні чинники: соціальне та економічне середовище, соціально-економічну політику та регулювання, інфраструктурну мережу, систему транспорту та комунікацій;

-комерційні та фінансові (економічні) чинники: розмір проекту, кваліфікацію та продуктивність праці персоналу, вимоги ринку до якості продукту, матеріалів, сировини тощо;

-технічні чинники: сферу промисловості, технологію та технологічний процес, тип машин та обладнання, виробничу потужність та розрахунковий обсяг виробництва.

Найважливіший етап у забезпеченні матеріально-технічними ресурсами проекту є забезпечення будов технологічним обладнанням, яке класифікується за такими ознаками:

-виробниче призначення;

-особливості конструювання та умови виготовлення;

-умови надходження, зберігання та монтажу;

-строки експлуатації та умови виведення з виробництва та інші.

Організація комплектування обладнання для підприємств, що будуються або реконструюються, здійснюється з урахуванням таких специфічних особливостей:

-тривалість циклу виготовлення обладнання потребує ретельного розроблення документації та попереднього замовлення обладнання на заводах відповідної галузі промисловості. Це передбачає тісний взаємозв’язок дій проектної команди замовника, проектувальника та виробника обладнання;

-поставка обладнання для об’єкта, що будується або реконструюється, здійснюється одночасно;

-складність та велика відповідальність комплектації обладнання окремими елементами, частками, вузлами та комплектуючими виробами за кооперацією, що випускаються підприємствами-співвиконавцями, у кілька разів збільшується у разі переходу до великоблокового постачання; поставка більшої частини обладнання у вигляді збільшених вузлів та блоків, монтаж яких потребує ряд виробничих передзбірних операцій;

-необхідність чіткої узгодженості планів комплектування з планами фінансування капітального будівництва, планами будівельно-монтажних робіт та планами виробництва машинобудівних заводів;

-необхідність узгодженості планів комплектування з планами розподілу продукції різними збутовими організаціями.

Комплектування будівель обладнанням здійснюється методом за елементами або методом збільшених комплектних поставок обладнання підвищеної заводської та монтажної готовності.

Найбільш поширеними є поставки комплектних технологічних ліній (КТЛ). Це найбільш висока ступінь організації машинобудівного виробництва та більш прогресивний метод комплектування будівель обладнанням. Сутність цього методу в тому, що постачальником усього обладнання, у тому числі нестандартизованого, а також усіх комплектуючих виробів, які входять у технологічну лінію або установку, незалежно від того, хто їх виготовляє, виступає одна комплектуюча організація. Комплектні поставки технологічних ліній, установок та агрегатів здійснюються на основі прямих договорів між постачальниками та замовниками за умови дотримання черговості поставок та проведення технічного нагляду й шефмонтажних робіт. Поставки обладнання у вигляді КТЛ та агрегатів забезпечують: скорочення строків поставки; підвищення рівня комплектності та ступеня заводської готовності до монтажу обладнання, що поставляється; використання прогресивних форм планування та контроль за поставкою обладнання; раціональну організацію служби технічного нагляду та шефмонтажу.[8;248с.]

2.2 Впровадження інвестиційних проектів

У період освоєння інвестицій, особливо якщо цей період тривалий, ринкова кон’юнктура зазнає відчутних коливань, а це, у свою чергу, впливатиме на інвестиційний процес: змінюються інвестиційні попит та пропозиція, а отже, змінюються і ціни на інвестиційні товари. Протягом певного часу можуть змінитися також потреби, заради яких розробляється інвестиційний проект. Крім того, початковий план може виявитися недієздатним через низку чинників, наприклад, перенесення строків початку будівництва, перегляд умов фінансування, необґрунтоване планування зв’язків між завданнями проекту, зрив постачання документації або обладнання постачальниками , непередбачені технічні труднощі, зміни зовнішніх умов тощо.

Таким чином, усі основні елементи інвестиційного проекту мають ретельно контролюватися з боку керівництва проектом. Менеджер проекту має визначити процедуру та встановити послідовність збору даних через певні інтервали часу, проводити аналіз одержаних результатів, аналізувати поточні відхилення фактичних та планових показників і прогнозувати вплив поточного стану справ на виконання обсягів робіт, що залишилися.

Система контролю за інвестиційним проектом включає в себе: зміст інформації, що аналізується; структуру звітів та відповідальність за збір даних; аналіз інформації та прийняття рішень. Усі ці заходи розробляються до реалізації проекту за участю всіх зацікавлених сторін. Система керівництва має забезпечити необхідний вплив там і тоді, коли і де вони необхідні. Наприклад, якщо виникає затримка введення об’єкта в експлуатацію, то прискорити цей процес можливо за рахунок перерозподілу матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів. Якщо ж затримується поставка проектної документації, збільшуються витрати на матеріали та обладнання, субпідрядники порушують директивні строки, то необхідно переглянути план проекту. Коригування плану може бути обмеженим переглядом основних параметрів, а може вимагати розроблення нової моделі, починаючи з поточного стану до моменту закінчення робіт.[14;736с.]

Основними принципами побудови ефективної системи контролю в процесі реалізації інвестиційного проекту мають бути:

-наявність чітких планів;

-наявність реальної системи звітності;

-наявність ефективної системи аналізу фактичних показників і

тенденцій;

-наявність ефективної системи реагування.

Плани мають бути змістовними, чітко структурованими та фіксованими з тим, щоб забезпечити основу для контролю. Якщо плани поновлюються часто та без застосування процедур контролю за змінами, то контроль за проектом буде втрачено.

Звіти мають відображати стан проекту відносно вихідних планів на основі єдиних підходів та критеріїв. У результаті аналізу зібраних даних керівництво проекту має визначити, чи відповідає поточна ситуація запланованій, а якщо ні, то вирахувати розмір наслідків відхилень. Спеціальні звіти мають використовуватися для передбачення тенденцій у вартісних та часових оцінках робіт проекту. У найпростішому випадку передбачення можуть вказувати на збільшення вартості проекту або на затримку по строках. Завершальним етапом процесу контролю за проектом є дії, які вживає керівництво та спрямовує на переборення відхилень у процесі робіт з проекту. Ці дії можуть бути спрямовані на виправлення виявлених недоліків та переборення негативних тенденцій у рамках проекту.

У рамках функцій контролю та оперативного управління реалізацією проекту вирішуються завдання: вимірювання, прогнозування та оцінки оперативної ситуації за досягнутими результатами, витратами часу, ресурсів та фінансів; аналізу та усунення причин відхилення від розробленого плану та коригування плану. Отже, у процесі управління проектом контролюються три основні кількісні характеристики: час, обсяг робіт та вартість. Крім того, керівництво відповідає за управління змістом робіт, якістю та організаційною структурою.

Механізм проведення постійного нагляду та контролю за програмою про освоєння інвестицій називають моніторингом інвестиційних проектів. Загальний моніторинг проекту здійснює інвестор або від його імені дирекція підприємства, що будується. Такий моніторинг за угодою з інвестором можуть здійснювати фірма-девелопер або генеральний підрядник відповідно до договору консорціуму.

Основною метою розроблення системи моніторингу реалізації інвестиційного проекту є: своєчасне виявлення відхилень від календарного плану та бюджету, які викликають зниження ефективності інвестиційної діяльності; аналіз причин, які призвели до цих відхилень, та розроблення пропозицій з відповідного коригування окремих напрямів інвестиційної діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності.

Побудова системи моніторингу реалізації інвестиційного проекту має ґрунтуватися на основі таких принципів.

1. Вибір для спостереження найбільш важливих напрямів реаліза-  
   ції інвестиційного проекту. Реалізація цього принципу опирається на те, що спостереження насамперед має відбуватися за реалізацією календарного плану та бюджету проекту за окремими розділами.
2. Побудова системи інформаційних (звітних) показників з кожного напряму реалізації інвестиційного проекту. Така система показників має ґрунтуватися на даних оперативного бухгалтерського обліку та статистичної звітності. Ця система відображає хід реалізації календарного плану проекту за обсягами та найбільш важливими структурними показниками, виконання бюджету за обсягом та структурою витрат тощо.
3. Розроблення системи узагальнюючих показників з кожного напряму реалізації проекту. Система оціночних показників будується виходячи з мети моніторингу окремих напрямів діяльності інвестиційного проекту та ґрунтується на привабливості для цього інформативних (звітних) показників. У розрізі кожного з напрямів формується конкретний перелік найбільш важливих оціночних показників.
4. Встановлення періодичності формування звітної бази даних (інформаційних та аналітичних показників). Така періодичність визначається виходячи з періодичності календарного плану та бюджету реалізації інвестиційного проекту. З урахуванням цієї періодичності вирізняють оперативні зведення, місячний чи квартальний звіт.
5. Аналіз основних причин, які призвели до відхилення фактичних результатів від передбачених. У процесі такого аналізу виділяються ті показники, щодо яких спостерігаються «критичні відхилення» від календарного плану та бюджету.
6. Виявлення резервів та можливостей нормалізації ходу реалізації інвестиційного проекту. У процесі реалізації цього принципу резерви розглядаються у розрізі окремих функціональних блоків з вивченням можливостей замовника та підрядника щодо нормалізації ходу реалізації інвестиційного проекту.
7. Обґрунтування пропозицій щодо зміни календарного плану та бюджету інвестиційного проекту. Завершальним етапом моніторингу інвестиційних проектів є розроблення обґрунтованих пропозицій щодо коригування календарного плану та бюджету проекту. В окремих випадках може бути обґрунтовано пропозицію про «вихід» з інвестиційного проекту.

Отже, розроблена на цих принципах система моніторингу реалізації інвестиційного проекту має коригуватися у разі зміни інвестиційного середовища, напрямів інвестиційної діяльності та інших чинників.

Залежно від функцій учасників реалізації інвестиційної діяльності моніторинг можна спеціалізувати за видами:

- маркетинговий моніторинг, який здійснюється з метою забезпечення своєчасних поставок на будову матеріально-технічних ресурсів; його здійснюють учасники, на яких покладено обов’язки у контрактах з матеріально-технічного забезпечення будов;

- фінансовий моніторинг, який здійснюється інвестором, замовником, фірмою-девелопером за його дорученням, а також іншими учасниками проекту на першому етапі освоєння інвестицій за такими показниками: загальний обсяг інвестицій за проектом; витрати на земельну ділянку; витрати на проектно-дослідні роботи; вартість будівельно-монтажних робіт (договірна ціна); контрактова вартість обладнання, інструментів та реманенту; джерела фінансування проекту; власний капітал, акціонерний капітал та інші залучені кошти; запозичені кошти, кредити банку та інші боргові зобов’язання; лізинг та інші запозичені кошти; мобілізація внутрішніх ресурсів тощо. Постійному нагляду підлягає річна перед про завершення інвестиційного перед пр, відстежуються місячні планові та фактичні обсяги інвестицій, будівельно-монтажних робіт, витрати на обладнання. Аналізується рівень використання власного капіталу, залучених та запозичених коштів, виявляються відхилення, обґрунтовується необхідність мобілізації внутрішніх ресурсів та використання інших джерел фінансування. На цьому етапі у процесі фінансового моніторингу вже можна робити оцінку поточних показників ефективності інвестицій, розраховувати динамічну норму ефективності і порівнювати її з внутрішньою, визначати можливий очікуваний строк окупності інвестицій за умовами року експлуатації підприємства, який підлягає фінансовому моніторингу;

-технічний моніторинг, який крім інвестора та його представників здійснюють звичайно генеральний проектувальник та інші проектувальники у межах авторського нагляду. Технічний моніторинг здійснюється з метою забезпечення відповідності об’ємно-планувальних та конструктивних рішень, прийнятих у будівельній та технологічній частинах проекту, вимогам ДБН, держстандартів та технічних умов.

Якщо інвестиційний проект фінансується за рахунок кредитів банку, то здійснюється банківський моніторинг інвестиційного проекту, в процесі якого особлива увага приділяється своєчасності погашення боргу та сплати позичальником відсотків за користування інвестиційним кредитом. Оскільки щодо кожної позички існує ризик неповернення боргу внаслідок непередбачених обставин, банк прагне надавати інвестиційні кредити найбільш надійним клієнтам. Однак він не повинен втрачати можливості розвивати свої позичкові операції і за рахунок надання позик, що пов’язані з підвищеним ризиком, оскільки вони приносять більший дохід. Тому він має ретельно контролювати позичальника впродовж усього перед пр банківського кредитування інвестиційного проекту. [6;352с.]

Механізм здійснення такого контролю прийнято називати моніторингом інвестиційного кредиту. Основна мета банку в процесі здійснення моніторингу полягає у налагодженні ефективної організації процесу інвестиційного кредитування та пошуку досконаліших механізмів кредитування інвестиційних проектів.

Специфікою моніторингу під час банківського інвестиційного кредитування є те, що він включає в себе основний та додатковий моніторинг, зокрема, організація основного моніторингу має здійснюватися за такими напрямами:

-обов’язкове дотримання принципів кредитування;

-контроль за виконанням умов кредитної угоди;

-виявлення проблем у використанні інвестиційних кредитів і розроблення заходів з їх ліквідації;

-аналіз балансу та фінансового стану позичальника протягом всього строку кредитування;

-контроль за збереженням застави.

Виходячи з перелічених напрямів, банківський моніторинг під час інвестиційного кредитування має ґрунтуватися на таких   
принципах:

-періодична перевірка інвестиційних кредитів;

-ретельне розроблення етапів перевірки кредитів, щоб забезпечити перевірку всіх найважливіших умов за кожним кредитним договором, у тому числі реального графіка платежів позичальника, якості та стану забезпечення, оцінку змін фінансового стану, оцінку відповідності виданого кредиту кредитній політиці банку;

-часта перевірка проблемних інвестиційних кредитів, тобто збільшення кількості перевірок зі зростанням проблем, пов’язаних з конкретним кредитом;

-часта перевірка найбільших інвестиційних кредитів, оскільки невиконання позичальником своїх зобов’язань може серйозно вплинути на фінансовий стан банку.

1. Становлення управління проектами фінансування
   1. Передумови розвитку проектного фінансування в Україні

Проектне фінансування як різновид фінансування реальних інвестицій зарекомендувало себе як досить успішний спосіб залучення коштів для фінансування інвестиційних проектів у розвинутих країнах, проте в Україні залишається низка чинників, які унеможливлюють використання проектного фінансування пов\_ер мірою.

Причини, що стримують розвиток проектного фінансування в Україні, можна згрупувати за напрямами:

1. недостатній рівень розвитку вітчизняних джерел боргового фінансування порівняно з розвинутими країнами. Внутрішні ринки кредитів не мають достатніх і ліквідних коштів, необхідних для широкомасштабного фінансування капіталомістких проектів, особливо великих проектів з тривалими термінами погашення позичок. Практично відсутній досвід оцінювання приймання на себе частини або всього проектного ризику;
2. невідповідність між доходами і позичками всередині країни та обслуговуванням боргів у валюті. Ризик неадекватності між валютами, в яких надходить виручка, та валютою, в якій має обслуговуватися заборгованість, ускладнює процес проектного фінансування;
3. недостатньо розвинуті правова культура та законодавча стабільність у сфері узгодження та розподілу ризиків, а також надання гарантій та інших форм зобов’язань за кредитним фінансуванням. Комерційна та кредитна документація з проектного фінансування є складною і має бути підкріплена законодавчо-нормативною базою. Мають бути законодавчо оформлені всі види зобов’язань та гарантій, розподіл ризиків та прибутків, політичні та страхові ризики тощо;
4. відсутність достатньої кількості спеціалістів з проектного фінансування. Недостатній досвід розроблення системи такого типу фінансування для великих інвестиційних проектів;
5. обмежений досвід роботи кваліфікованих учасників проектного фінансування — організацій та фірм, що можуть брати на себе функції керуючих великими проектами.

Розвитку проектного фінансування в Україні також перешкоджають інвестиційний клімат, який залишається несприятливим для залучення капіталу, інші чинники, що збільшують проектні ризики. За таких обставин розв’язання проблеми вимагає комплексного підходу, що враховує інтереси різних сторін. Важливими складовими цього підходу є посилення ролі держави через надання гарантій страхування проектних ризиків, включаючи надання гарантій банкам, які беруть участь у фінансуванні інвестиційних проектів і програм, охоплених системою державних пріоритетів, податкове стимулювання механізмів інвестування, розвиток міжбанківського співробітництва у сфері спільного фінансування інвестиційних проектів.

Попри існування низки проблем, що потребують вирішення для розвитку проектного фінансування, реалізація законів України «Про концесії» та «Про угоди про розподіл продукції» створили засади для практичного застосування схем проектного фінансування. [3;231с.]

Так, відповідно до Закону України «Про концесії» у концесію можуть надаватися об’єкти права державної чи комунальної власності, які використовуються для здійснення діяльності у визначених Законом сферах господарської діяльності (крім видів підприємницької діяльності, які відповідно до законодавства можуть здійснюватися виключно державними підприємствами та об’єднаннями). Використання концесій в Україні має бути успішним, сприятиме розвитку транспортної та соціальної інфраструктури.

До форм проектного фінансування, які успішно використовують в українських умовах для реалізації великих інвестиційних проектів, можна віднести схеми залучення іноземних інвестицій у разі зіставлення фінансування з обмеженим регресом фінансування під державну гарантію компенсації і забезпечення політичних ризиків через їх страхування або привілейований статус кредиторів.

З використанням таких схем відбувається розподіл проектних ризиків між учасниками: спеціальною компанією — підрядником, кредитором (банком) або групою і державою, що закріплюється у концесійному договорі або франчайзинг-угоді. При цьому забезпечується взаємна зацікавленість учасників проекту в його своєчасному й ефективному здійсненні. Привабливість схем залучення іноземних інвестицій для держави зумовлена такими обставинами:

* держава відіграє важливу роль у реалізації проекту, причому не несе витрат, що зводить до мінімуму навантаження на її бюджет;
* через обумовлений проміжок часу, визначений концесією або франчайзинг-угодою, держава стає власником об’єкта, що працює;
* використання механізму конкурсного відбору, покладання обов’язків з фінансування на приватний сектор через його більш високу ефективність дає змогу домагатися позитивних результатів;
* стимулювання припливу іноземних інвестицій у високі технології, що досягається шляхом використання цих схем, надає можливість розв’язання нагальних національних економічних та соціальних проблем.

Запровадження таких схем реалізації інвестиційних проектів в Україні може здійснюватися за умови реалізації угод про розподіл продукції, відповідно до яких інвесторам надаються на поворотній основі і на певний термін виключні права на пошук, розвідування, видобуток мінеральної сировини і на ведення пов’язаних з цим робіт. Інвестор проводить зазначені роботи за свій рахунок і на свій ризик, причому угода визначає умови і порядок розподілу виробленої продукції між державою та інвестором.

Істотного значення для розвитку проектного фінансування в Україні набуває вивчення можливостей адаптації досвіду світової практики до вітчизняних умов, аналіз різних схем проектного фінансування, що використовуються у розвинутих країнах, та можливостей їх застосування в Україні.

Однією з таких є схема фінансування під майбутні поставки продукції, що часто використовуються для реалізації нафтогазовидобувних та інших проектів. Таку схему можна застосувати для фінансування з обмеженим регресом на позичальника, підкріплюючи контрактами, в яких передбачено безумовні зобов’язання покупця з третіми кредитоспроможними сторонами. Схема припускає участь як мінімум трьох сторін: кредиторів (банківського консорціуму), проектної компанії, яка безпосередньо реалізує інвестиційний проект, та фірми-споживача, яка є покупцем продукції. Остання компанія може бути заснована кредиторами.

Механізм дії такої схеми полягає у тому, що банківський консорціум надає кредит посередницькій компанії (фірмі-споживачу), а та у свою чергу передає кошти проектній компанії у формі авансу за майбутні поставки певної кількості продукції за фіксованою вартістю, достатньою для погашення боргу. [11;200с.]

Зазвичай інвестором у проектному фінансуванні виступають міжнародні фінансові інституції — Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, Чорноморський банк торгівлі та розвитку, експортно-імпортні банки іноземних держав, які підтримують експорт обладнання з інших країн. Виступити в ролі інвесторів можуть і потужні приватні іноземні компанії. Щодо останніх, то сьогодні в Україні реалізується приватний проект із закупівлі мережі автомобільних заправок. При цьому держава не є його учасником, а весь проект здійснюється за рахунок приватних компаній та іноземного інвестора.

Виходячи з набутого досвіду, Україна найближчим часом зможе зменшити обсяг позик у міжнародних фінансових інституцій і стане приділяти більше уваги приватним фінансовим компаніям. Як вважають експерти, міжнародні донори, які працюють з державними коштами, вже зіграли свою роль у становленні проектного фінансування в Україні. Маючи справу з приватними інвесторами, українські позичальники зможуть швидше отримувати належне фінансування проектів.

Крім фінансового консультанта у роботі із залучення фінансування беруть участь аудитори, юристи, рейтингове агентство (якщо в цьому є потреба і це буде умовою надання кредиту), технічні консультанти і моніторингові агенції.[12;208с.]

Щодо держави як учасника проектного фінансування, то часто іноземні інвестори вимагають від позичальників наявності повної або часткової державної гарантії. Більш того, інфраструктурні проекти тісно пов’язані з використанням земельних ресурсів і надр, тому участь держави у реалізації подібних проектів є необхідною. Наприклад, в інших країнах завжди існує великий національний інвестор, який виступає і підрядником, і інвестором в угоді, а у подальшому отримує прибуток від проекту.

Гарантія Кабінету Міністрів України надається тільки у тому разі, якщо це передбачається законом про Державний бюджет на відповідний рік. У Закон про Бюджет на 2004 р. було внесено зміни, які дозволили видавати гарантії під проектне фінансування загальнодержавного значення.

З урахуванням важливості координації інвестиційної діяльності в Україні доцільно створити Центр проектного фінансування, який би сприяв залученню фінансових ресурсів, у тому числі закони про фінансування, і забезпеченню реалізації інвестиційних проектів, які мають пріоритетний для національної економіки характер. Завданнями такого Центру мають бути:

-проведення моніторингу реалізації портфеля проектів, які здійснюються за рахунок позик міжнародних фінансових організацій; підготовка оглядових та узагальнюючих матеріалів за портфелем проектів; виконання заходів, що підвищують ефективність реалізації діючих проектів;

-виконання ролі представника уряду в спільних гарантійних операціях з міжнародними організаціями.

-здійснення моніторингу та фінансування проектних досліджень, включених у програму запозичень; підготовка для уряду та ключових міністерств оглядових матеріалів міжнародних організацій, що перебувають на стадії пропозицій; розроблення техніко-економічних обґрунтувань, проектно-пошукових робіт з проектів;

-сприяння підвищенню ефективності роботи структурних підрозділів міністерств, які беруть безпосередню участь у процесі формування програми зовнішніх запозичень України.

ВИСНОВОК

При написанні курсової роботи мною були виконанні основні сформульовані завдання досліджуваної теми. При ретельному проведені аналізу фінансування можна зробити висновок що воно є залежним від певних чинників, а саме: системи матеріально-технічного забезпечення проекту; визначення потреби в ресурсах, організацію збалансованості їх обсягів з виробництвом, розміщення замовлень на поставки та здійснення їх у строки, відповідно до вимог безперервності та ритмічності інвестиційного процесу.

В ході виконання роботи стало зрозуміло, що потенційною сферою інтересів управління проектами в Україні є зміни відносин власності розвиток інвестиційного ринку — поступовий перехід до відносного балансу пропозиції та платоспроможного попиту, виробничих схем та методів управління інвестиційною діяльністю.

Центральні цілі управління організаційними проектами – якість, витрати на проект і термін закінчення проекту. Якщо зірвана одна з головних цілей управління організаційним проектом, під ударом виявляються інші.

Значення проекту постійно підвищується. Це пов'язано з тим, що пошук ефективної форми існування виробництва, дії підприємства на ринку і перетворення самої діяльності – все це знаходиться в постійній трансляції, існує в рамках численних проектів і неабиякою мірою залежить від уміння менеджерів управляти цими проектами.

Разом з тим зрозуміло, наскільки складно розробити і реалізувати на практиці систему управління, адекватну життєвим реаліям.

Тому було б перебільшенням сказати, що методологія управління проектами є панацеєю від всіх збоїв в механізмі реформ.

Масштабом для оцінки успіху проекту є характеризуючі його цілі, тобто цілі, що стосуються виконання робіт, термінів, витрат і т.п. для того, щоб уникнути довільної оцінки успішності проекту, її масштаби повинні бути визначені ще до початку робіт по здійсненню проекту.

Успіх проекту залежить від різних чинників, до яких відносяться, крім іншого, політика підприємства, технічні ризики, конфлікти в команді і внесення замовником змін, що запізнилися.

Управління фінансовими проектами – це розгорнена концепція управління, покликана забезпечити здійснення комплексних завдань своєчасно, економічно і з високою якістю.

Список використаних джерел

1. Артус М.М. Фінанси. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2005. — 197 с.

2. Бардиш Г.О. Проектне фінансування. — Л.: ЛБІ НБУ, 2006. — 463 с.

3. Батенко Л.П. Управління проектами. — К.: КНЕУ, 2003. — 231с.

4. Близнюк О.П., Лачкова Л.І., Оспіщев В.І. Фінанси. — К.: Знання, 2006. — 415 с.

5. Величко О.В., Якуніна О.В. Фінанси. — Луганськ: Альма-матер, 2006.

— 250 с.

6. Внукова Н.М., Успаленко В.І. Фінанси: вступ до фаху. — Х.: Бурун і К, 2005. — 352 с.

7. Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., 9-10 жовтня 2003 р. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. — 206с.

8. Жуков В.В. Проектне фінансування. — Х.: ВД "Інжек", 2006. — 248 с.

9. Загородніх О.А. Управління проектами.: Навч. Посіб. К.: 2005-231с.

10. Катасанов В. Проектне фінансування: Підручник: «Знання». К.: 2000-272с.

11. Кобилянський Л.С. Управління проектами.- Навч. пос. К.: МАУП, 2002.- 200с.

12. Куриленко Т.П. Проектне фінансування. — К.: Кондор, 2006. — 208с.

13. Кучеренко В.Р. Управління діловими проектами. Навч. Посіб., ЦУЛ.К.: 2005-280с.

14. Пересада А.А., Майорова Т.В., Ляхова О. О. Проектне фінансування. — К.: КНЕУ, 2005. — 736 с.

15. Пан Л. Управління проектами: Навч- метод. Забезпечення курсу. «Знання», К.: 2004-140с.

16. Тарасюк Г.М. Управління проектами.-Житомир: ЖДТУ, 2004.-470с.

17. Тян Р.Б. Управління проектами. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 222с.