**11.**Визначення цінності проекту, альтернативна вартість та її використання у проектному аналізі

**26.**Етапи проведення робіт з технічного аналізу проекту

**6.**Етапи формування інвестиційної стратегії

**21.**Джерела фінансування проекту та раціоналізація їх структури

**8**.Зовнішнє і внутрішнє середовища проекту

**2**.Концепція проектного аналізу

**22.**Мета і завдання економічного аналізу, оцінка економічної привабливості та ефективності проекту

**23**.Мета і завдання інституційного аналізу

**27.**Мета, компоненти соціального аналізу та зміст робіт з соціального аналізу

**28**.Мета, суть екологічного аналізу та методи оцінки впливу проекту на навколишнє середовище

**19**.Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів

**17.**Методика розрахунку основних фінансових критеріїв

**30**.Організаційна структура проекту

**20.**Особливості підготовки фінансового обґрунтування проекту

**13.**Оцінка вартості грошей в часі

**14.**Поняття грошового потоку, методологічні принципи розрахунку грошового потоку

**9**.Поняття життєвого циклу проекту

**7**.Поняття проекту, види проектів

**4.** Поняття та принципи розробки інвестиційної стратегії

**18**.Поняття ризику та невизначеності. Класифікація проектних ризиків

**15.**Потреба і способи урахування впливу інфляції на результати оцінки інвестиційних проектів, номінальна та реальна процентні ставки

**1.**Предмет і мета проектного аналізу

**3**.Принципи проектного аналізу

**12.**Причини зміни вартості грошей в часі. Вартість грошей в теперішньому та майбутньому часі

**10.**Стадії та фази життєвого циклу проекту

**24.**Сутність маркетингового аналізу. Дослідження ринку продукції проекту

**25**.Сутність технічного аналізу проекту

**29**.Суть, зміст та механізм управління проектом

**16.**Характеристика методів оцінки ефективності інвестицій

**5**.Цілі та напрямки інвестиційної стратегії

1. ***Предмет і мета проектного аналізу***

**Проектний аналіз –** це методологія яка застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних рішень і проектів, що дозволяє зд-ти вибір і приймати рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Метою курсу «проект/аналізу.» є надання системного уявлення про принципи, методи і засоби прийняття рішень, які дають змогу раціональніше викор наявні ресурси для задоволення суспільних та особистих потреб.

Предметом п.а. є вивчення концепцій, методології, підходів, критеріїв визначення, порівняння, обґрунтування альтернативних рішень за умов обмеженості наявних ресурсів.

Основними складовими проект/аналізу є:

1. концепція проекту – що визначає його основні особливості як об’єкта дослідження
2. фази та стадії життєвого циклу
3. принципи на яких базується проект/аналізу
4. критерії відбору і оцінки проектів.
5. аспекти проект/аналізу
6. ***Концепція проектного аналізу***

Концепцією пр.а. є набір методичних принципів, які визначають послідовність збору та способів аналізу даних методів визначення інвестиційних пріоритетів, способів урахування широкого кола аспектів до прийняття рішень про реалізацію проекту.

Одним з головних завдань п.а. є встановлення цінності проекту, яка визначається різницею його позитивних результатів та негативних наслідків.

Концепція п.а. концентрується на зясуванні зд-ня витрат проекту та вивченні результатів з різнобічних позицій:

1.інтересів акціонерів (власників)

2.ек-ки в цілому

3.оргнаізацій які беруть участь у зд-ні проекту

4.природ та соц зовн сер

Концепція п.а. надає системне уявлення про методи порівняння та оцінки проектів, способи та засоби залучення рес-сів для реалізації проектів, а також механізм упр-ня його жит циклом. Він є складовою управління проектом.

***Треба вставити рисунок . Проектний аналіз як внутр складова процесу управлінні проектом.***

Управління проектом:

* розробка проекту: збір та аналіз даних по проекту, вибір проекту на визначений момент
* формування проекту: визначення та ранжування за пріоритетністю відповідних потреб з чіткою постановкою мети та визначенням рез-тів.
* експертиза проекту: проведення експертизи по всіх аспектах і прийняття рішення щодо доцільності реалізації проекту.
* моніторинг проекту: розгляд проекту після впровадження та порівняння рез з поч. завданням
* зд-ня проекту: аналіз відхилень за ресурсами, часом, якістю.
1. ***Принципи проектного аналізу***

Методологія пр.а. спирається на систему принципів:

1.пр альтернативності – даний пр-п зумовлює рац поведінку що хар-ся вибором найкращого варіанту з наявно можливих.

2.пр обумовленості – в основу покладено ек цінності які можливі лише при зд-ні розмежування вигід і витрат, а ткож зумовлює рішення про реалізацію проекту чи відмову.

3.маржинальний або прирістної природи – вимагається щоб в аналізі проекту викор-ся значення не заг чи середньої величини, а приріст змінної.

4.пр порівняння «з проектом» і «без проекту» - передбачає врахування очікуваних з часом змін у потоках вигід і витрат як для ситуації з проектом так і в ситуації без проекту

5.пр.визначення строку початку і завершення проекту. Тривалість проекту – це час його існування, який не залежить від його привабливості чи непривабливості, а залежить від часового горизонту.

1. ***Поняття та принципи розробки інвестиційної стратегії***

Під інвестиційною стратегією -. Розуміють формування системи довгості цілей інв діял і вибір найефективніших шляхів їх досягнення. Передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна економічна стратегія розвитку п/ва. Формування інвестиційної стратегії базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інв діяльності, а також кон’юнктури інвестиційного процесу вцілому та в розрізі окремих сегментів ринку.

До осн принципів розроблення інвестиційної стратегії відносяться:

1. узгодженість інвестиційної стратегії з загальною стр-ю ЕК розвитку компанії.
2. внутр збалансованість інвестиційної стратегії – це узгодженість між собою окремих стратег цілей і напрямків діял, а також послідовність їх виконання.
3. узгодженість інвестиційної стратегії із зовн сер – відповідність прогнозованим змінам ЕК розвитку і інв клімату країни та кон’юнктурі інв ринку.
4. реалізуємість інвестиційної стратегії з врахуванням наявного рес потенціалу.
5. прийнятність рівня ризику пов’язаного з реалізацією стр/ї.
6. результативність інвестиційної стратегії.
7. ***Цілі та напрямки інвестиційної стратегії***

Основною метою інв стр/ї в ринкових умовах є забезпечення прибутковості. Подальша мета:

-збільшення обсягів вир/ва і реалізації

-забезпечення доброї репутації перед споживачами

-досягнення високих кількісно-кваліфікаційних показників

-створення нових сучасних зразків продукції

Основними перспективними напрямками інвестиційної стр/ї з погляду максимальної ефективності є:

1. поліпшення відтворювальної стрруктури капітальних вкладень
2. удосконалення тех. стрруктури капітальних вкладень.
3. зміна галузевої стрруктури капітальних вкладень
4. пріоритетне забезпечення капітальних вкладень прогресивних напрямів наук-тех прогресу.
5. зб обсягів капітальних вкладень в реалізацію житлової та ін соц програм
6. збалансованість інвестиційного прогресу.

***6. Етапи формування інвестиційної стратегії***

Етапи формування інвестиційної стратегії: (***треба вставити схему від руки***)

1.Визначення періоду формування інвестиційної стратегії

2.Формування стратег цілей інвестиційної стратегії

3.Розробка найбільше шляхів реалізації стратегічних цілей

4.1.Розробка стратег напрямків інвестиційної ддіяльності

4.2.Розробка стратегій планування інвестиційних ресурсів

5.Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації.

6.Оцінка розробленої інвестиційної стратегії

Результати обмежень окремих п/в показують:

1.найбільший період (більше 10р) – хар-ний для розробки інв стр-ї інституціональними інвесторами (інв фонди, компанії)

2.від 5р до 10 р. – хар-ний для компаній і фірм, що зд-ть свою діял у сфері вир-ва засобів вир-ва і у видобувних гал пром.

3.від 3р. до 5р. – хар-ний для компаній і фірм що зд-ть свою діял у сфері вир-ва спож товарів роздрібної торгівлі і послуг населення.

***7. Поняття проекту, види проектів***

**Проект –** комплекс взаємопов’язаних заходів спрямованих на досягнення висунутої мети в умовах обмежених фін, час, та ін рес.

**Інв проект (з т.з. підпр діял)** – це док, який містить систему взаємопов’язаних у часі та просторі та узгоджених з ресурсами заходів і дій спрямованих на розвиток п-ва.

Рис. Трикутник обмежень.

Грані трикутника обмежень вказують що проект має зд-ся з Макс можливою еф-тю, вчасно, у рамках виділених ресурсів і відповідно до тех. завдань.

Внутр зміст проекту має хар-ні 4 ознаки на відміну від програми чи плану.

1. спрямованість на досягнення мети
2. скоординоване виконання взаємопов’язаних дій
3. обмеженість у часі
4. унікальність

До осн властивостей за якими можуть бути класифіковані проекти відносять:

1. за хар-ром і сферою діяльності: -промислові,-проекти дослідження та розвитку,-організаційні,-економічні,-соціальні

2. за складністю:

-монопроекти,-мультипроекти,-мегапроекти,

3. за тривалістю:

-короткостр (до 3р.)

-середньостр (3-5 р)

-довгострокові (більше 5р)

4. за мотивацією або метоб здійсненняня інвестицій:

-вимушені

-розширення вир/ва (експансія – розширення вже існуючих ринків чи товарів, чи експансія на нові ринки)

-безпечні проекти

-інші

Окремо виділяють широкомасштабні проекти радикально нових технологій. Під ними розуміють весь комплекс багатостадійних, наук-досл, проектно-констр, дослідних та реалізаційних робіт, що здійснюються за єдиною програмиою тісно взаємодіючим колективом з метою винайдення нетрад невідомих раніше шляхів для вивчення широкомасштабних проблем.

***8. Зовнішнє і внутрішнє середовища проекту***

**Зовнішнє середовище –** це оточення проекту або це чинники, які впливають на його підготовку та реалізацію

Зовнішнє середовище проекту

Оточення проекту – чинники, що впливають на розробку

1.політичне – пол. стабільність, підтримка проекту держ установами, міждерж стосунки, міжнац взаємовідносини.

2.економічне – стр-ра внутр валового продукту, рівень оподаткування, страхові гарантії, рівень інфляції, умови регулювання цін, стабільність нац валюти.

3.суспільне – умови та рівень життя населення, рівень освіти, соц гарантії та пільги, розвиненість системи охорони здоровя

4.правове – стабільність законодавства, дотримання прав людини, право власності.

5.наук-тех-не – рівень розвитку фундаментал та прикладних наук, рівень іформаційних та пром тех.-гій.

6.культурне – рівень освідченості, релігійність, історико-культурні традиції

7.природне – клімат, рес, вимоги до зовн навкол середовища.

Зовн аналіз факторів сер-ща зд-ся з метою визначити сприятливі можливості та загрози для п-ва та ідентифікувати ключові фактори успіху проекта.

До внутр чинників проекту відносять:

1. економічні умови – пов’язані з кошторисом і бюджетом проекту, цінами, податками, тарифами та ризиками і страхуванням, стимулами, пільгами, та ін чинниками проекту, що діють в середині нього і визначають основні його вартісні хар-ки.
2. соц умови – хар-ся забезпеченням стандартних умов життя для учасників проекту, рівнем з/п, наявністю ком послуг, наданням соц умов, умови праці і техніки безпеки, страхування,, соц забезпечення та інше.
3. стиль кер-ва проекту – визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її творчу активність і працездатність.
4. організація проекту – визначає співвідношення між осн учасниками проекту, розподіл прав, обов’язків, відповідальності та впливає на успіх зд-ня певного задуму.
5. методи та способи комунікації – визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проекту.

Серед головних учасників проекту виділяють:

1.ініціатори

2.замовники

3.інвестори

4.керівники проекту

5.команда проекту – це специфічна організаційна стр-ра очолювана керівником проекту та створена на період зд-ня проекту

6.контрактор – це сторона чи учасник проекту, що вступає до відносин із замовником та бере на себе зобов’язання за виконання робіт по контракту.

7.субконтрактор – вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором нижчого рівня.

8.проектувальник

9.гол підрядчик

10.постачальники

11. лі цензори

12.органи влади

13. власник земельної ділянки

14.виробник кінцевої пр-ї проекту

15.споживачі кінцевої групи

16.ін учасники проекту.

***9.Поняття життєвого циклу проекту***

**Життєвий цикл проекту –** це період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) і отримання останньої вигоди.

Виділяють 6 функцій ЖЦП:

1. вибір проекту
2. планування проекту
3. здійснення
4. контроль
5. оцінка
6. завершення

Ф-ія вибору проекту передб., що рішення з добору проекту відбув.на основі доступності рес-сів, виникнення потреб, які потрібно задовільнити, виходячи із розміру витрат, а також із порівняльної важливості задовол.потреб і ігнорування інших.

Проект іноді виконується раптово і передчасно, а іноді продовжується у терміни дії.

***10.Стадії та фази життєвого циклу проекту***

Стадії ЖЦП можна відобразити рухом коштів протягом ЖЦП:

1 стадія – народження проекту, містить в собі передпроектні дослідження, проектування і освоєння інвестицій. Характериз.великими витратами власних коштів або залучених та запозичених. На цій стадії прибуток відсутній.

2 стадія – початок експлуатації проекту – інвестор відчуває великі потреби у банк.позичках чи венчурному к-лі. Якщо прибуток тут присутній, він далі реінвестується.

3 стадія – швидке зростання – під-во починає диктувати власні ціни на прод-цію, рівень продажу зростає, значно покриває витрати вир-ва; характерним є високий рівень прибутку, проте тепер зявл.витрати на маркетинг.

4 стадія – стабільне функц-ння під-ва – під-во відшкодовує власні збитки, борги, зявл.висока конкуренція, іде намагання знизити витрати, що дозволяє отримувати середні прибутки, завойована хороша репутація, сплачуються серійні %, оплач.дивіденди по акціям.

5 стадія – оцінка проекту

6 стадія – прийняття і здійснення проекту

7 стадія – експлуатація проекту

8 стадія – оцінка еф-сті рез-тів здійснення проекту.

У концепції проектного аналізу склався свій підхід до визначення стадій проекту та дослідження його аспектів. Згідно запропонованої класифікації ЄБРР:

1. Ідентифікація – генерування ідей розвитку, визначення цілей проекту, експрес аналіз проекту, попередній аналіз здійснення проекту.

2. Підготовка – розробка ТЕО, проведення досліджень, складання необхідних контрактів для проекту.

3. Експертиза – перевірка вихідних даних, що закладені в ТЕО проекту. Перевірка розрах-ків та кінцевих висновків обгрунтування, формування рекомендацій, складання фін.проекту, оцінка основних ризиків.

4. Переговори та затвердження – підготовка та затвердження кред.угод, укладання реалізац.угод.

5. Реалізація – управління реалізацією проекту, контроль виконання угод, обгрунтування необх-сті прийняття коригуючих заходів, експлуатац.впровадження, закриття контрактів підрядчиків, підготовка та оформлення акту приймання обєкту, складання звіту про завершення інвестиц.звітності і експлуатація обєкту.

6. Оцінка рез-тів – порівняння рез-тів реаліз-ції проектів з плановими показниками, узагальнення досвіду розробки та реалізації проекту.

1. **Фази життєвого циклу проекту**

Схема розробки інвестиц.проекту:

1. Передінвестиційна стадія
	1. Ідентифікація інвестиц.можл-стей
2. визначення інв.можл-стей – початок мобілізації інв.фондів шляхом постачання інф-цією про знову виявлені інв.можл-сті потенц.інвесторів на підставі аналізу прир.рес-сів, потенц.попиту, статей імпорту, впливу на навк.сер., можл-сті взаємодії галузей зовн.і внутр.сер., можл-сті диверсифікації, можл-стей експорту, забезпечення мат.і труд.рес-сами.
3. аналіз заг.можл-стей (макропідхід) – типи аналізу: регіон., галуз., ресурсний.
4. Аналіз можл-стей конкретного проекту (мікропідхід) – стимулювання реакції інвестора для трансформації ідеї проекту, ясно виражену інвестиц.пропозицію.
	1. Підготовка обгрунтування
5. попереднє обгрунтування – визначення критеріїв інвестиц.можл-сті, за якими рішення про інвестування може бути прийняте на основі інф-ції, отриманої на стадії попереднього обгрунтування; інф-ція, достатня для визначення життєзд-сті проекту або визначення привабливості для інвестора; стан навкол.сер.в місці застосування конкретного вир-ва та потенц.вплив на нього виробн.процесу; огляд наявних альтернатив за гол.компонентами обгрунтування.
6. Допоміжні дослідження – вивчення ринку товарів, які будуть вироблятись; вивчення сировини та матеріалів, лабор.та експеримент.випробування, визначення місць розташування, аналіз техногенного та еколог.впливу, оцінка маловідходних енергозберігаючих та ресурсозберіг.технологій; дослідж.оптим.масштабів вир-ва; вибір обладнання.
7. ТЕО – прийняття остаточного рішення про те чи існують комерційні, екон., техн., та еколог.передумови для здійснення проекту.
	1. Оцінка проекту та рішення про інвестиції.
8. оціночний звіт – фіксація остат.рішення про інвестув., прийнятого ос., що підтрим.проект, а також в цей звіт включ.оцінка проекту націон.або міжнар.банк.орг-ціями у техн., ринк., управлін., організац., фін.та ін.аспектах.
9. підтримка інв.проектів – визначення потенц.джерел фін-ння; створення спеціаліз.націон.органів стимулювання і розвитку; організац.заходи.
10. Інвестиційна фаза
	1. Створення юрид., фіз., фін.та організац.базису.

1) оформлення документації – підготовка установчих док, вибір організац.структури управління, придбання технологій.

* 1. Детальне проектування

1) проектування – підготовка територій буд-ва; остаточний вибір технології та обладнання; будів.планування; календ.планув.строків виробн.буд-ва; підготовка необх.креслень, документів, виконаних у масштабі та ін.схем планування; тендер; підготовка та підпис контрактів між інвестором та фінансуючими, консультативними та архітект.орг-ціями, а також постач-ками сировини.

* 1. Будівництво
1. зем.відносини – купівля землі
2. будів.роботи – здійснення будів.робіт з монтажем та установкою обладнання згідно з кошторисними розрах-ками та правилами викор-ння
3. здача в експлуатацію.
	1. Передвиробничий маркетинг
4. маркетингові дослідження – маркетинг.приготування для підготовки ринку дослідж.до нового товару
5. маркетинг поставок – забезпечення критичного рівня поставок
	1. Набір та навчання персоналу
	2. Введення в експлуатацію
6. Експлуатац.(вир) фаза
	1. Розробка бізнес-плану

Госп.дія-сть під-ва

***11. Визначення цінності проекту, альтернативна вартість та її використання у проектному аналізі.***

Одним з основних завдань ПА є встановлення цінності проекту, яка проявляється як різниця між позитивним результатом та негативним.

Цінність проекту = зміна вигод від реалізації проекту – зміна витрат від реаліз. проекту

Під ситуацією «До проекту» розуміємо ситуацію, яка скл. всередині і навколо проекту безпосередньо перед його реалізацією.

В ситуації «Після проекту» втілюється підхід в аналізі вигід і витрат, який також враховує зміни в реалізації проекту.

Оцінка додаткових вигід базується на визначені приросту вигід, отриманих завдяки здійсненню проекту помноженому на ціну вигід.

Додаткові вигоди = ∆В\*Цв, де ∆В – додаткові вигоди, отримані завдяки здійсненню проекту; Цв – ціна витрат.

Оцінка додаткових витрат ґрунтується на визначені к-ті потрібних додаткових ресурсів помножених на їх ціну.

Додаткові витрати = ∆Qр\*Цр, де ∆Qр – к-ть додаткових ресурсів, необхідних для реаліз проекту; Цр – ціна ресурсу.

Для відображення вигід і витрат у грошовому виразі необхідно: 1. встановлення якісних складових вигід і затрат, які виникають у результаті матеріальних впливів проекту; 2. визначення реальних вигід і затрат у грошовому виразі; 3. порівняння реальних і майб. грошових показників, які х-зують вигоди і затрати проекту; 4. порівняння потоків вигід і затрат на основі критеріїв, прийнятих для даного проекту.

2. Альтернативна вартість в основному стосується сфери екон. аналізу.

Вона виникає при наявності обмеженості ресурсів на об\*єкти чи д-ть, що є цінними для когось. Якщо такої обмеженості немає, то всі потреби с/ва забезпечені і здійснювати аналіз проекту недоцільно.

При обмеженості ресурсів зумовлюється необхідність вибору: 1. вибір з об\*єктів де існує альтернатива; 2. вибір опосередковано із заходів або процедурної організації для соц.. взаємодій, які в кінцевому результаті впливають на вибір.

Альтернативна вартість повинна приводитися у спів ставний вид за такими факторами: 1. фактор часу; 2. фактор якості об\*єкта; 3. фактор масштабу в/ва об\*єкта; 4. рівень освоєнності об\*єкта у в/ві; 5. метод отримання ін.-ції для прийняття рішення; 6. умови застосування або експлуатації об\*єкта; 7. фактор інфляції; 8. фактор ризику і невизначеності.

Альтернативна вартість- це втрачена вигода від використання обмежених ресурсів для досягнення однієї мети замість іншого найкращого з тих, що лишилися варіанта їх застосування.

У ПА кожна вартість, яка застосовується для фін або екон аналізу є альтернативною вартістю.

***12. Причини зміни вартості грошей в часі. Вартість грошей в теперішньому та майбутньому часі***

Серед самих головних причин чому гроші втрачають свою вартість виділяють наступні:Інфляція,Ризик,Схильність до ліквідності

Певна початкова сума боргу надається у користування на деякий час за умови, що буде повернуто суму.Результативність такої операції хар-ся величиною процентних грошей, тобто абсолютною величиною доходу від надання грошей в борг.

I= S – P

Відсоткова ставка – спеціальний коефіцієнт, який зафіксований на певний відрізок часу, тобто, це відношення процентних грошей до суми боргу за одиницю часу.Вимірюється у % або у долях:

$i=\frac{i}{p}$

Теперішній час Майбутній час

P Початкова сума боргу S кінцева сума боргу

1 нарощування - 2

I ставка

P початкова сума

3 - дисконтування S кінцева сума

4

I ставка

Рис. Взаємозв\*язок між вартістю у теперішньому і майбутньому часі

Процес, якому відомі вихідна сума та ставка називається – **нарощування,** а шукана величина – **нарощувана сума.**Або процеспереходу від теперішньої вартості до майбутньої.

Процес, якому відомі очікувана в майбутньому вартість та ставка називається – **дисконтуванням**, а шукана величина – **дисконтована або приведена вартість.**В цьому випадку відбувається від майбутньої до теперішньої вартості.

**Розмір ставки залежить від:**

Загального стану економіки,Короткострокової до довгострокової очікуваної динаміки,Виду угоди,Валюти укладеної угоди,Терміну кредиту,Особливостей позичальника і кредитора

**Існують відсоткові ставки:**

Складні, Прості

**Може бути:**

Ставка нагромадження та дисконтування,Плаваючі та фіксовані,Дискретні та безперервні

***13. Оцінка вартості грошей в часі***

За схемою простих выдсоткыв щороку кінцева сума боргу зростатиме на величину **P\*i,** в кінцевому результатістановитиме:

S= P+P\*i+P\*i+…P\*i=P(1+i\*n)

За схемою складних відсотків буде нарахов.не лише з початковою сумою боргу, а й з сумарною:

S1=P(1+i\*n) S2=S1\*(1+i)=P\*(1+i)2 Sn=P(1+i)n

Якщо n>0 i < 1, то 1+і+n=(1+i)n

У випадку короткострокових позик (до 1р.) в якості величини n приймають співвідношення тривалості позики в днях до кількості днів у році: N=T/K

Де, T – термін позики в днях, К – календарна тривалість року

Розрахунки для точного (365 або 366 днів) і для звичайного за тривалістю 360днів обумовлюється наступним чином:

1. Точні % з точним числом днів позики 365/365
2. Звичайні % з точним числом днів позики 365/360
3. Звичайні % з наближеним числом днів позики 360/360

Якщо період нарахувань не збігається з оголошеною ставкою, то нарахування здійсн.пропорційно періоду нарах.долі вихідної ставки за формулою: S=p\*(1+j/m)n\*m, де j – оголошена річна ставка, m – кіл-ть нарахувань за рік, n – кіл-ть років

При неперервному нарахув.%, кінцева сума боргу не зростає безмежно: S= p\*ei\*n, де е = 2,718281

При розрахунку за складними %, якщо термін позики не дорівнює цілей кіл-ті років, то встановлення нагромадженої суми може відбуватися за 2ма підходами:

1. Загальний(за базовою формулою нагромадж.)
2. Змішуваний(з використанням складних і простих %)

При змішуваному нарахуванні n представляють як суму цілої і дробової частини, а S визначають:

S=P(1+i)a - (1+bi), де

a – ціна кіл-ть років

b – дробова частина року

Базовими фор-ми дисконтування за простими та складними % відповідно є:

P=S/(1+i\*n) – прості %

P=S/(1+i)n – складні %

Період часу між двома послідовними платежами назив.**інтервали платежу.**Виділяють:

1. Період, який співпадає з періодом нарахування % і кошти надходять на початку періоду назив.**простим ануїтетом перед нумерандом**
2. В кінці періоду – **постнумерандом**

Оцінка серії грошових виплат здійсн.з 2хпозиц.

* Визначення майб.вар-ті ануїтету – сумарна величина їх індивідуальних майбутніх вартостей

S = Co(1+i)n+C1(1+i)n+1+…+Cn

* Визначення теперішньої вар-ті ануїтету:

Р= С1/(1+і)1 + С2/(1+і)2+ С3/(1+і)3+…+ Сn/(1+і)n

Для спрощення оцінки вар-ті ануїтетів існують відповідні формули:

* Приведена вар-ть ануїтету в постнумерандумі

P=C\* [((1+i)n-1)/i]

* Майб.вар-ть ануїтету в постнумеранд.

 S=C\* [((1+i)n-1)/i\*(1+i)n]

* Майб.вар-ть ануїтету переднумерандумом:

 S=C\* [((1+i)n-1)\*(1+i)/i]

* Приведена вар-ть ануїтету переднумерандумом:

P=C\* [(1-(1+i)-n )/s \* (1+i)]

***14.Поняття грошового потоку,методологічні принципи розрахунку грошового потоку***

Гр. потік п-ва являє собою с-сть розподілених у часі надходжень і витрат коштів, які генерують його господарську д-сть.

Висока роль ефект. управл. Грош. Потоками п-ва у його успішному функціонуванні проявляється у таких положеннях:

1. Гр.. потоки обслуговують здійснення господ.. д-сті.. п-ва.. практично у всіх його аспектах;
2. Ефективність управління гр.. потоками забезпечує фінансову рівновагу в процесі його страт. Розвитку;
3. Раціональне формування гр.. потоку сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу п-ва;
4. Ефективність управління гр. потоку дозволяє скоротити п-ву потреби в позитивному к-лі;
5. Управління гр.. потоком є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення оборотності к-лу п-ва;
6. Ефективність управління гр.. потоком забезпечує зниження ризику неплатоспроможності п-ва;
7. Актив форми управління гр.. потоку дозволяють п-ву отримати додатковий прибуток що генерується його гр.. активами.

З метою забезпечення ефективного управління гр.. потоками їх класифікують за такими ознаками:

1. За масштабами обслуговування господарського процесу:
	1. Гр.. потік п-ва в цілому;
	2. Гр.. потік окремого структурного підрозділу п-ва;
	3. Гр.. потік окремих господарських операцій
2. За видами господарської д-сті:
	1. Операційний гр.. потік;
	2. Гр.. потік від інвестиційної д-сті;
	3. Фін. Гр.. потік.
3. За напрямком рухів коштів:
	1. Позитивний гр.. потік – це с-сть надходжень, коштів до п-ва у процесі здійснення усіх видів його господ. опер.(приплив коштів);
	2. Негативний гр.. потік – с-сть виплат коштів п-вом або (відплив коштів)
4. За методом обрахунку обсягу:
	1. Валовий гр.. потік;
	2. Чистий гр.. потік.
5. За рівнем достатності обсягу:
	1. Надлишковий гр.. потік;
	2. Дефіцитний гр.. потік.
6. За безперервністю формув.. у визн.. періоді:
	1. Регулярний гр.. потік;
	2. Дискретний гр.. потік.
7. За стабіл..інтервалів форм. Регулярні гр.. потоки поділяються на :
	1. Регулярний гр. потік з рівномірними часовими інтервалами в рамках розглянутого періоду;
	2. Регулярний гр. потік з нерівномірними часовими інтервалами в рамках розглянутого періоду.

***МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ РОЗРАХУНКУ ГР. ПОТОКУ***

Управління гр. потоками базується на відповідних принципах основними з яких є:

1. Принцип інформаційної вірогідності (в умовах незабезп інфор. реалізація цього принципу пов’язана у здійснення складних обчислень, що вимагають уніфікації методичних підходів) ;
2. Принцип забезпечення збалансованості ( реалізація цього принципу пов’язана з оптимізацією гр. потоків в процесі управління ним);
3. Принцип забезпечення ефективності ( реалізація даного принципу полягає в забезпеченості ефективності використання гр. потоків шляхом здійснення реінвестицій або нових інвестицій);
4. Принцип забезпечення ліквідності ( реалізація цього принципу здійснюється шляхом відповідної синхронізації позитивного і негативного гр. потоків у розрізі кожного інтервалу визн.. розрах. періоду).

***15.Потреби і способи урахування впливу інфляції на результати оцінки інвестиційних проектів, номінальна та реальна процентні ставки***

Облік фактору інфляції здійснюється із викор: 1. загального індексу внутр. Інфляції. 2. прогнозів валюти курсу гривні. 3. прогнозів зовн інфляції. 4. прогнозів зміни в часі цін на продукцію і ресурси в т.ч і енергоносії, устаткування, будів-монт роботи. 5. прогнозів ставок податків, мита, облікової ставки НБУ та ін. нормативів держ регулювання. Для оцінки ефективності і стабільності проекту доцільно в такий спосіб класифікувати вплив інфляції на: 1. цільові показники. 2. на потребу у фінансуванні. 3. на потребу в обіговому капіталі.

При оцінці величини грошових потоків враховується розмір інфляції в ставці дисконтування. При цьому можуть виникнути певні проблеми: 1. складність вибору відповідної процентної ставки. 2. непослідовність у користуванні показниками процентних ставок. Оскільки цінність грошей у реальному часі може знижуватися через інфляцію, то викор 2 ставки: 1. реальна процентна ставка (r) – це ставка на доход без урахування інфляції. Необхідно проводити розрахунок грошових потоків у постійних цінах, тобто нейтралізувати вплив інфляції. 2. номінальна (t) – це ставка доходу з позицій інвестора на ринку, яка вкл. Інфляцію і визнач підсумовуванням реальної ставки та величини інфляції. t= r + і. Якщо інфляція має значні темпи, то розрахунок номінальної процентної ставки здійсн за формулою: t = r\*I + r\*i. Інфляційна премія – це премія за інфляційне очікування, яку інвестори додають до величини реального , вільного від ризику доходу. Використання процентних ставок у визначенні реальних і номінальних грошових потоків:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ставка | ГП у реаль. виразі | ГП у номін виразі |
| 1. процентна ставка, що викор | реальна | Номінальна |
| 2. темп інфляції | 0 | Більше 0  |

 Окремими інфляційними сценаріями передбачені три можливих варіанти співвідношення номінальної ставки проценту з темпом інфляції: 1. r = і, – нарощення реальної вартості коштів не відбувається внаслідок того, що приріст їх майб вартості поглинає інфляцію. 2. r > і, - реальна майб вартість коштів збільшується не зважаючи на інфляцію. 3. r<і , - реальна майб вартість коштів знижується, тобто процес інвестування є збитковим.

***16.Характеристика метоів оцінки ефективності інвестицій***

Практика оцінки ефективності проектних рішень (ПР) має такі принципи:

* 1. Оцінка можливості інвестув базується на зіставленні грош потоку (ГП), що формується в рез реалізації проекту і вкладень необх для його здійснення.
	2. Приведення інцест капіталу і ГП до єдиного розрахункового року.
	3. Дисконтування ГП здійснюється за ставками дисконту, що відображають альтернативну вар-ть капіталу.

Прийняття ПР грунт на викор-ні формалізованих і неформалізованих підходів.

**Формалізовані методи** – передбачають використання математичного апарату, для п-ків ефективності.

**Неформалізовані методи –** евристичні підходи до оцінки проектів.

Методи оцінки ефективності проекту поділяються на:

1. Формальні: показники заснованя на дисконт оцінках; п-ки засновані на обліковх оцінках.
2. Неформальні.

До п-ків, які засновані на дисконтов оцінках відносять:

1. ЧТВ
2. Коеф вигоди ви-т
3. Внутр норма доходності
4. Дисконтований строк окуп інвестицій
5. Еквівалентний ануїтет
6. Індекс рентабельності інвестицій
7. Ефективність ви-т

До п-ків заснований на облікових оцінках відносять:

1. строк окупності інвестицій
2. коеф ефективності інвестицій
3. капіталовіддача
4. оборотність товарних запасів
5. ПП та ін….

До неформал крит оцінки та вибору інвестиційних проектів відносять:

1. рейтинг країни на о-ві оцінки інвест клімату
2. р-нь здібностей управл персоналу
3. р-нь розвитку інфраст-ри, що забезпечує реалізацію проекту

Розрах-к п-ків ефективності проекту здійснюється з дотриманням таких логічних припущень:

1. з кожним проектом пов»яз певний ГП
2. розрахунок здійсн за роками
3. умовно вважається, що регуляр надходження або ви-ти коштів відбув в кінці чергового періоду
4. всі вихідні параметри проекту не є однозначно визначеними
5. р-нь ризику проекту відповідає середньозваженому р-ню ризику п-ва вцілому
6. вар-ть капіталу постійна і не залежить від обсягу інцест проекту
7. існує досконалий ринок капіталу
8. більшість проектів мають ординарні ГП
9. ординарні ГП складаються з капіталовкладень здійснених, умовно-одночасних і наступ щорічних надходжень коштів
10. застосування методів аналізу ефектив проекту передбач множинність прогнозованих оцінок
11. потреба використання декількох методик викликана неможливість виділення одного з п-ків ефективності як кращого для даного проекту.

***17.Методика розрахунку основних фін критеріїв***

Найбільш відомим і найчастіше застосовуваним у практиці прийняття інвестиційних рішень є **показник чистої теперішньої вартості** *(net present value* — *NPV)y* що також відомий як «чиста приведена цінність», «чиста дисконтована вартість» або «дискон­товані вигоди». Цей показник відображає приріст цінності фірми в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків — припли­вів), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дискон­туються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків — відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Багато аналітиків вважають чисту теперішню вартість найкращим критерієм для більшості проек­тів. Щоб розрахувати цей показник, скористаємося такими фор­мулами:



де *CFt {cashflow)* — грошовий потік у кінці періоду /.

Критерій відбору за чистою теперішньою вартістю означає, що проект схвалюється у випадку її позитивного значення, тобто внаслідок реалізації проекту цінність фірми зросте. При виборі із взаємовиключаючих проектів перевага надається тому, в кого більш високі значення чистої поточної вартості.

Поширення методу оцінки ефективності проектів за допомогою *NPV* обумовлено можливістю безпосередньо визначити ефект від проекту, а також оцінити сумарні чисті вигоди від кількох незале­жних проектів (властивість адитивності надається тільки показни­ку чистої теперішньої вартості). Однак даний показник не відо­бражає відносну міру приросту цінності в результаті реалізації проекту, що має дуже велике значення для інвестора.

Іншим загальним критерієм, що значно рідше використовується в практиці проектних рішень, є **коефіцієнт вигоди — затрати** *(benefit cost*—*ВІС).* Він визначається як сума дисконтованих вигід, поділена на суму дисконтованих затрат, і обчислюється за формулою:



Критерієм відбору проектів за допомогою коефіцієнта вигоди — затрати полягає в тому, що при значенні коефіцієнта, який пере­вищує чи дорівнює одиниці, реалізація проекту визнається доці­льною. Проте, незважаючи на популярність оцінки проектів за допомогою даного показника, він має досить суттєві недоліки. *По-перше, він неприйнятний для ранжування за перевагами не­залежних проектів і абсолютно не підходить для відбору взає-мовиключаючих проектів.* Оскільки порівнюється відносний роз­мір вигід стосовно витрат, слід пам'ятати, що *цей показник не відображає фактичну величину чистих вигід від проекту:* На­приклад, невеликий проект може мати значно більший коефіці­єнт вигоди — затрати, ніж великий проект, і якщо не скористати­ся додатковими розрахунками критерію *NPV,* то можна прийняти помилкове рішення щодо вибору проекту.

Найбільш прийнятними умовами застосування коефіцієнта вигоди — затрати є наявність жорстких обмежень по капіталу. За наявності таких обмежень щодо бюджету проекту ранжування проектів відбувається відповідно до найбільшого значення кое­фіцієнта до тих пір, поки бюджет не буде вичерпано. Формула розрахунку бюджету в умовах обмеженості капіталу стає на ви­гляд такою:



Даний показник, порівнюючи величину чистих вигід з вартіс­тю дефіцитних ресурсів, дозволяє відібрати проекти, для яких унікальні ресурси мають серйозне значення. До дефіцитних ре­сурсів часто відносять іноземну валюту, яка для багатьох країн є стимулюючим фактором розвитку. У даному разі розрахунок ко­ефіцієнта дорівнює відношенню чистих дисконтованих витрат до іноземної валюти. Головною потенційною проблемою при вико­ристанні даного коефіцієнта є подвійний рахунок, що перекручує результати оцінки.

Наступним інтегральним показником, який сьогодні найчас­тіше використовується в міжнародній практиці інвестиційного проектування, є *внутрішня норма дохідності (internal rate of return* — *IRR).* Дуже часто в літературі цей критерій має назви «внутрішній коефіцієнт окупностей інвестицій», «внутрішня норма дисконту». Даний показник відображає норму дисконту, за якої чиста теперішня вартість *(NPV)* дорівнює нулю.

Для інвестиційних проектів існує жорсткий взаємозв'язок між величиною чистої теперішньої вартості і величиною ставки дис­конту: чим вищий коефіцієнт дисконтування, тим менша величи­на

*NPV* (див. рис. 13).

Для розрахунку величини внутрішньої норми дохідності прое­кту можна скористатися формулою



Досить поширеним у фінансовому аналізі є показник **строку окупності** *(pay back* — *РВ),* який демонструє, за який період про­ект покриє витрати. У проектах, що служать понад рік, строк окупності завжди припускає дисконтування на підставі цінності грошей за часом. На жаль, занадто часто застосовується так зва­ний «простий строк окупності», який не передбачає дисконту­вання майбутніх вигід і витрат, тому не дозволяє вірно оцінити доцільність капіталовкладень, що плануються.

Для вирішення подібного типу проблем можна скористатися критерієм **еквівалентного ануїтету** *(equivalent annuity* — *ЕА),* або середньорічної чистої теперішньої вартості, який розраховує­ться за формулою

де *NPV*— чиста теперішня вартість за проектом;

*А1* — теперішня вартість ануїтету при заданих ставці дисконту.

**Рентабельність інвестицій** *(profitability index* — *PI)* — показ­ник, що відображає міру зростання цінності фірми в розрахунку на 1 грн. од. інвестицій. Розрахунок цього показника проводиться за формулою



Для ВНР існують обмеження в застосуванні:

* 1. для проекту може не існувати єдиної IRR.
	2. застос єдиного знач ставки дисконту передбачає, що його величина є постійною протягом строку служби проекту
	3. на відміну від ЧТВ даний п-к встановлює інші пріоритети при ранжуванні проектів.

***18.Поняття ризику та невизначеКласифікація проектних ризиків***

**Різниця між ризиком та** невизначеністю полягає в тому, що ОПР має різні уявлення про ймовірність очікуваних подій. Тому ризик присутній тоді, коли ймовірність можна визначити на підставі попереднього року, періоду, а невизначеність у той час, коли можливі наслідки визнач. суб’єктивно, оскільки дані відсутні. Ризик у проектн. аналізі(ПА) – ймовірність визначення рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів або поява додаткових витрат при реалізації проекта. Розрізняють 2 види ризиків у ПА:▫систематичний – належить до зовнішніх факторів, пов’язаних з проектом.▫несистематичний – ризик, що безпосередньо стосується проекту. Проектні

|  |  |
| --- | --- |
| систематичні | несистематичні |
| 1.Ризики, повязані з нестабільністю нормативного поля | 1.Неправильна оцінка ринкової ситуації |
| 2.Зовнішньоекономічні ризики | 2.Невизначеність мети, інтернсів і поведінки учасників проекту |
| 3.Можл. змін природ.-клімат. умов, стих. лиха | 3.Виробн.-технолог. та виробн. ризики |
| 4.Можл. погіршення політ. ситуації, несприятливі соц-політ. зміни | 4.Неточність проектної документації 5.Ризик зміни пріоритетів розвитку під-ва |
| 5. Коливання ринкової конюктури валютного курсу | 6.Неповнота або неточність інф-ї про фін. стан і ділову репутацію учасників проекту |

За тривалістю дії ризики можуть бути: 1.короткострокові; 2.довгострокові. За мірою впливуна фін. стан: 1.допустимі-загроза втрати прибутку; 2. критичні - загроза втрати виручки; 3. катастрофічні - всього капіталу і банкрутство. За можливістю усунення ризиків: 1. недиверсифіковані – усунути неможна. 2. диверсифіковані – існують можливі шляхи подолання. За мірою впливу на зміну реальних активів фірми: 1.Динамічні ризики – непередбачених змін вартості осн.капіталу, що відбув. внаслідок прийнятих відповідних управл. рішень, ринк. або політ. обставин і можуть призвести як до втрат, так і до збільш. прибутку. 2.Статичні – це втрати реальних активів внасл. заподіяння збитків власності через некомпетентність керівництва

ВИДИ РИЗИКІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

|  |  |
| --- | --- |
| Стадія | Види ризиків |
| Передінвестиційна | * помилковість у розробці концепції проекту
* неправильне визначення розташування проекту
* ставлення до проекту місцевої влади
* прийняття рішення про доцільність інвестування
 |
| Інвестиційна | * платоспроможність замовника
* непередбачені витрати на будівельні роботи
* перевищення строків будівництва, вартості обладнання
* несвоєчасність постачання обладнання
* невиконання контрактних зобов’язань підрядниками
* несвоєчасна підготовка персоналу
 |
| Експлуатаційна | * поява альтернативного продукту
* неплатоспроможність споживачів
* неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту
* зміна цін на сировину і матеріали, перевезення, заробітної плати
* зміна вартості капіталу і рівня інфляції
* загроза екологічній безпеці
* зміна ставлення населення проекту до його реалізації
 |

У ході підгот. та експлуат. можуть впливати різноманітні фактори технічного, комерційного, політ. хар-ру

***19. Методи аналізу й оцінки ризиків інвестиційних проектів***

**Мета аналізу ризику** — дати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібні дані для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів їх захисту від можливих фінансових втрат. Види аналізу ризику: ***якісний*** — визначення показників ризику, етапів робіт, при яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікація ризику; ***кількісний*** — передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому. До якісних методів ризику слід віднести **експертний аналіз** ризиків. Як правило, даний вид оцінки застосовується на початкових етапах роботи над проектом. Процедура експертної оцінки ризику передбачає:

* визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;
* встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності даного ризику для успішного завершення проекту;

визначення інтегрального рівня за кожним видом ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проекту. **Метод дерева рішень**, яке будується на основі виділених робіт (подій), що відображають життєвий цикл проекту, визначають ключові події, що впливають на проект, час їх настання і можливі рішення, які можуть бути прийняті в результаті настання кожного ключового виду роботи з визначення ймовірності їх прийняття і вартості робіт. **Аналіз чутливості**-використання змін заданих параметрів для визначення життєздатності проекту в умовах невизначеності. Проведення аналізу чутливості передбачає розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних змінних проекту, для якої визначається величина чистої теперішньої вартості.

Алгоритм проведення аналізу чутливості передбачає:

* визначення критичних змінних, що впливають на величину чистої теперішньої вартості (*NPV*);
* оцінку впливу зміни однієї змінної проекту (при незмінності всіх інших) на величину чистої теперішньої вартості;
* розрахунок впливу зміни змінної, що досліджується, на величину відхилення одержаної *NPV* від базової (оцінка еластичності, чутливості до зміни чистої теперішньої вартості від зміни змінної проекту);
* визначення межового (критичного) значення змінної і можливого допустимого її відхилення від базового сценарію проекту;
* розрахунок показника чутливості і критичного значення для кожної змінної проекту і ранжування їх за убуванням (чим вища чутливість *NPV*, тим важливіша перемінна для значення чистої теперішньої вартості, а значить, для проекту).

**Метою аналізу сценаріїв є** розглянути екстремальні результати та ймовірність розподілу чистої теперішньої вартості проекту. Його звичайно готують за трьома сценаріями: очікуваним (базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості) та двома додатково розробленими — оптимістичним і песимістичним.

***Оптимістичний,*** сценарій відображає уяву про те, наскільки поліпшуються умови реалізації *про­екту* у тому випадку, коли всі обставини будуть більш сприятливими, ніж заплановано.

***Песимістичний*** сценарій показує, наскільки невдалим виявиться проект, якщо умови його реалізації будуть набагато гіршими, ніж передбачається.

Різновидом аналізу сценарію є метод Монте-Карло .

Кількісний підхід до оцінки ризиків передб. розрах. пок-ів:

1.Сер. ефективність проекту-визнач. як мате мат. сподівання прибутку.

2.Дисперсія – хар-є серед. квадрат відхилень індивід. значень ознаки від середн.

3.Стандарт. відхилення – це лінійні коливання індивідуальних значень ознаки від середнього.

4.Коеф.варіації- це відносний пок-к. оцінювання ризику, який хар-є співвідношення між ризиками та ефективністю.

5.Семіваріація

6.Семіквадратичні відхилення

7.Коеф.ризику

8.Гран. похибка

9.Границі зміни ефективності

10.Розмах варіації

***20, Особливості підготовки фінансового обґрунтування проекту.*** Одним з найбільш важливих завдань фінансового аналізу є **розрахунок майбутніх грошових потоків,** Який повинен бути наданий у вигляді інф-ї про: 1.Очікувані потоки у вигляді різниці між ГП з проектом і без нього. 2.Прийняття вірного проектного рішення на основі аналізу фін. ситуації з урахуванням реалізації інвестиц. проекту та без його здійснення. Прогноз грошового потоку проекту базується на **прогнозі звіту про прибутки**, який, у свою чергу, починається з прогнозування продажу та розрахунку витрат за проектом. Відповідно до основних правил визначення витрат за проектом при підготовці його фінансового обґрунтування необхідно:

 1. ігнорувати попередні витрати, оскільки аналітик оцінює тіль­ки додаткові витрати і прибуток, отримані від проекту. 2. вартість ресурсів проекту розраховувати на основі витрат втрачених можливостей, якщо ці ресурси можуть бути використані будь-яким іншим, відмінним від проектного, способом.

 При прогнозуванні звіту про прибутки та чистого потоку гро­шових коштів слід враховувати такі фактори, які впливають на їх величину:

метод нарахування амортизації;

* вплив ліквідаційної вартості;
* потребу в оборотному капіталі та його облік;
* використання номінальних і постійних цін.

***21. Джерела фінансування проекту та раціоналізація їх структури.***

 Фінансування – це забезпечення проекту ресурсами, до складу яких входять не лише грошові кошти, але й виражені в грошовому еквіваленті інші інвестиції в т.ч основні та обігові кошти, майнові права, нематеріальні активи та інші.

Фінансування проектів спрямоване на вирішення таких завдань: 1.забезпечення потоку інвестицій необхідною для планомірного виконання проекту; 2.зиження капітальних витрат і ризику проекту за рахунок раціональної структури інвестицій і отримання податкових пільг; 3.забезпечення балансу між обсягом залучених фінансових ресурсів і величиною отриманого прибутку. До основних принципів фінансування відноситься: 1.необхідність повернення коштів, що сприяє підтриманню постійної платоспроможності п-ва; 2. забезпечення підвищення темпів зростання доходу та капіталу, що дозволяє забезпечити високу дохідність проекту та ефективність д-сті п-ва у довгостроковій перспективі; 3.мінімізація інвестицій ризиків, яка сприяє зменшенню загального рівня ризиків по інвестиційному проекту та забезпечення. над ними контроль. Усі джерела формування інвестиційних ресурсів поділ на 3 групи: 1. власні; 2.залучені; 3.позичкові. До власних інвестиційних ресурсів відносять:1 чистий не розподільний прибуток;2.амотризаційні відрахування;3.імобілізована в ін вест частині обігових коштів; 4. реінвестована шляхом продажу частина ОФ;5.страхова сума відшкодування збитків, спричинених втратою майна. Залучені інвестиційні ресурси хар-ся високими обігами їх можливого залучення зовнішнім контролем за користування, складністю залучення, частковою втратою управління компанії. Серед залучених джерел фінансування виділяють: 1.запозичення акціонерного капіталу; 2.емісія інвестиційних сертифікатів; 3. розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків. Позичкові ресурси можна поділити на: 1.довгострокові кредити банків та ін кредитних установ; 2.емісія облігацій п-ва; 3. цільовий державний кредит; 4.податковий інвестиційний кредит;5.інветеційний лізинг.

2.Раціоналізація структури джерел фінансування

При виборі варіанта фінансування раціоналізація структури фінансування є одним із етапів стратегії формування інвестиційних ресурсів компанії.Розділяють 5 етапів:1.прогнозуються потреби в заг обсязі інвестиційних ресурсів; 2. вивчення можливостей формування інвестиційних ресурсів за рахунок різних джерел;3.визначаються методи фінансування з урахуванням специфіки бізнесу, розміру проекту та юридичної форми власності; 4.здійсн раціоналізація структури джерел інвестиційних ресурсів; 5.узгодження в часі припливу коштів та їх відтоку. Головним критерієм раціоналізації структури джерел фінансування є необхідність забезпечення високої фін стійкості п-ва та максимізація суми прибутку від інвестиційної діяльності, який знаходиться в розпорядженні заснованого п-ва при різних співвідношеннях внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Величина і частка в заг сумі коштів джерел фінансування, а також їх ціна можуть бути різними: 1.Ціна власного капіталу розраховується у вигляді ставки дивідендів, або норми прибутку, яку необхідно сплатити учасникам; 2. ціна акціонерного капіталу – для простих акцій розраховується: ЦАК=Дп/Цза +n, де Дп – прогнозне значення девіденду на певний період; Цза – ринкова ціна простої акції;n – прогнозований темп приросту девідендів; - для привілейованих акцій: ЦАК=Д/Цпа, де Д-фіксований дивіденд; Цпа – ринкова ціна привілейованих акцій. 3. Ціна позичкового капіталу залежить від видів: 3.1 ціна кредитів банку дорівнює процентам за кредит;3.2ціна облігацій п-ва ЦОБ=Сн\*р+(Сн-Ср)/t / (Сн+Ср) /2 \*(1-Н). 3.3 ціна кредиторської заборгованості залужить від кредиторів: -постачальники; -податк амін; -з оплати. Якщо ця заборгованість не перевищує часові обмеження, то ціна = «0», якщо перевищує, то дор. штрафним санкціям за її непогашенням. 3.4Ціна державних субсидій (= «0», проте держава може брати %). Середньозважена вартість капіталу – це той рівень доходності,який має приносити інвестиційний проект, що можна було забезпечити отримання всіма категоріями інвесторів доходу, аналогічного тому, які вони могли б отримати від альтернатив вкладання коштів з тим же рівним ризику. WACC=∑ Wi\*Ki; WACC = WdKd+WpKp+WsKs+WeKe. Раціоналізація формування інвестиційних ресурсів проекту базується на принципі: середньозважена вартість капіталу повинна бути меншою, ніж внутрішня норма рентабельності (WACC≤IRR), оскільки розрахунку середньозваженої вартості пов'язаний з розрахуванням дисконтної ставки для оцінки проекту з урахуванням ризику.

 ***22. Мета і завдання економічного аналізу, оцінка економічної привабливості та ефективності проекту***

1. **Мета завдання економічного аналізу**

Базовими концепціями економічного аналізу є концепція альтернативної вартості, яка засвідчує, що оскільки ресурси суспільства обмежені і можуть мати різне застосування їх вартість повинна вимірюватися з погляду втраченої можливості займатися найкращим з доступних альтернативних видів діяльності, які вимагають використання тих самих ресурсів. Є встан. привабливості оцінка ого ефективності на підставі альтернативної вартості ресурсів, які використовуються в проекті та визначення можливості сприяння проекту національного добробуту країни. Економічна цінність проекту. Фактори, що впливають на економічну цілісність проекту: 1. Ефективність використання нац. Ресурсів, 2. Вплив проекту на розвиток націон. Економіки. 3. Безпосередній вплив на економіку країни. 4. Опосередкований вплив на націон. Економіку.

Визначення економічної цілісності проекту застосовується на:

1. оцінці впливу результатів проекту на розвиток цац економіки
2. оцінці використовуваних ресурсів і результатів проекту за цінами, що відображають їх справедливу цінність для нац економіки
3. встановлення безпосереднього та опосередкованого впливу проекту на економіку
4. **Оцінка економічної привабливості та ефективності проекту**

Економічними цілями національного розвитку:

1.створення додаткової вартості. 2.надходження грошей або іноземної вальти. 3.розвиток інфраструктури. 4. створення нових робочих місць.

5. залучення місцевих ресурсів. 6.підготовка високо кваліфікованих кадрів

Використовується метод привабливості та ефективності. Для визначення ефективної доцільності проекту використовується поняття альтернативної вартості, тіньових цін, трансферних платежів, надлишкового залишку.

Здійснюється на методології: приріст видів і витрат, яка визначає усі позитивні результати, втрати від реалізації проекту, а економічні витрати, як негативні впливи що супроводжують проект.

Ееф>=Приріст ЕК вигід---Приріст ЕК витрат.

***23. Мета і завдання інституційного аналізу***

1. Мета проведення інституційного аналізу проекту полягає у визначенні ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на успішність реалізації проекту.

**Основними завданнями інстит.проекту є:**

1. Аналіз політ.орієнтації та макроеконом.політики уряду
2. Ідентиф.цілей проекту та напрямки розвитку визначених урядом як пріоритетним
3. Оцінка рівня менедж.проекту та визнач.параметр.успішної реаліз.
4. Хар-ка кадрового потенціалу організ.та оцінка його здатності успішно виконувати поставлені завдання
5. Аналіз узгодж.цілей проекту з інтересами його учасників
6. Діагностика в його структурі і мірі її відповідності в досягненні рез-ту в проекті

**Проведення інститут.аналізу передб.використання методичних підходів:**

* Методів і моделей кількісних оцінок (описові моделі, які визнач.взаємозв\*язки між 2-ма змінними і більше, аналітичні моделі, моделі прийняття рішень..)
* Методи якісного і ситуаційного аналізу.

**Елементи інстит.аналізу:**

* Хар-ка сильних і слабких сторін організації проекту
* Оцінка можливого впливу держ.політики
* Розробка програми тех..допомоги для усунення негативного впливу
* Розробка можливої протидії потенц.від\*ємного впливу на проект зовн.факторів.
* Опис та аналіз правової бази політ.факторів.

***24. Сутність маркетингового аналізу. Дослідження ринку продукції проекту***

1. Метою маркетингового аналізу проекту є обґрунтування комерц. спроможності проекту, оцінка можливості реалізації запроектованого продукту на обраному ринку та отримання рівня доходу, що дозволив би покрити витрати за проектом і задовольнити інтереси інвестора.

Маркетинговий аналіз проекту передб. багатоступеневу методику аналізу ринку: 1. Аналіз попиту і стратегій його розвитку (розглядаються якісні аспекти та визнач. межі аналізу ринку на основі концепції попиту та основних форм його розвитку. Тоді вивчається ст-гія розвитку попиту та її доречність в аналізі ринку ). 2. Аналіз ринк. серед. (діагностика макросеред. Та оцінку бізнес-оточення ). 3. Розробка ст-гій проекту (є центральним ланцюгом марк. Досліджень, дозволяє сформувати основні принципи і методи раціонального викор. ресурсів проекту протягом його ЖЦ ). 4. Побудова марк. концепції. 5. Розробка марк. плану.

1. Метою марк. дослідження є збір, аналіз та відповідна обробка ін.-ції, а також створення бази для прийняття рішення стратегічного і марк. х-ру.

Виділимо 3 основні етапи марк. дослідження проекту: **1.** Аналіз макросеред. проекту, екон. аспект якого вимагає оцінки тенденцій отримання доходів в Укр., розвитку між нар торгівлі, політики протекціонізму, динаміки змін платіжного балансу. **2.** Встановлення бізнес-оточення, яке вкл. Аналіз ринків, конкурентних умов, каналів розподілу і поставок.

Х-ка. ринку: 1. Якісні х-ки. (ст.-ра. потреб споживачів; мотиви здійсн. покупки; процес купівлі; інтенсивність конкуренції.) 2. Кількісні х-ки (місткість ринку; фази ЖЦ; насиченість; темп зростання; стабільність ринку.) **3.** Аналіз постачальників передб. оцінку можливості виходу на ринки сировини, доступність цих ринків у майб., взаємодію з постачальниками сировини та комплектуючих, оцінку х-ру постачань, можливості викор. торгових та комерційних кредитів.

Аналіз існуючої на ринку продукції проекту ситуації передб. прогнозування майб. розвитку послідовно за такими етапами: 1. Визначення ринків, на яких працює п/во. 2. Вибір найбільш перспективного ринку. 3. Оцінка ємності внутр. Ринку. 4. Оцінка ємності міжнар. ринку. 5. Сегментація внутр. і зовн .ринків і визначення ємності кожного сегмента. 6. Прогноз розвитку кожного сегмента та його ємності. 7. Можливість ств. нових ринків для продукції проекту. 8. Оцінка кон\*юк тури по кожному з ринків прогнозованих змін та їх передумов. 9. Можливі дії у відповідь на очікувані зміни. 10. Розробка середньо- і довгострокових планів на кожному сегменті ринку. 11. Аналіз існуючої частки продукції проекту і прогноз зміни обсягу продажу. 12. Формування детермінант попиту на продукцію проекту і можливість впливу на них.

***25. Сутність технічного аналізу проекту***

1. Метою проведення техн. аналізу проекту є обґрунтування технічної здійснюваності проекту та визначення рівня його капітальних та поточних витрат.

Для проведення техн. аналізу необхідно: 1. Обгрунт. місця знаходження проекту та його допоміжних виробництв. 2. Визначити масштаб, строки здійс. проекту з урахув. можливих змін на ринку продукції. 3. Розробити проект, підготувати проектну схему п/ва і графік виконання проекту. 4. Встановити стандарти і норми в/ва, процедури запуску нового в/ва. 5. Спроектувати матер-техн. забезпечення проекту та його технічну інфраст-ру. 6. Визначити умови експлуатації і ремонту обладнання.

Основним завданням інженерного проектування є розробка функціональної схеми та фіз. Плану п/ва, необхідні для випуску продукції, а також визначення величини експлуатаційних і інцест. затрат.

До інженерного проектування належить: 1. Окрема дільниця п/ва. 2. Всі види д-ті з постачання ресурсів і продукції. 3. Забезпечення необх. інвестицій в інфраст-ру проекту.

***26. Етапи проведення робіт з технічного аналізу проекту***

Зміст робіт на різних етапах проведення технічного аналізу проекту:

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи |  Зміст робіт |
| Визнач місця знаходження проекту та об\*єкту будівництва | Аналіз різних варіантів місця реаліз. проекту як об\*єкта будівництва з урахув. критеріїв наявності та розташув. земельної ділянки, сировини, ринків збуту, комун. послуг, трансп. та комун. інфра-ри, роб сили.  |
| Обгр. вибору масштабу проекту | Х-ка проекту з т.зору ефективного обсягу в/ва: 1. Оцінка місткості внутр. і зовн. ринків збуту та очікуваний їх ріст. 2. Розрах. витрат на будівн. та експл. альтернативної вартості п/ва з різною виробн. потужністю. 3. Оцінка економії на масштабах при збільш обсягу випуску прод. 4. Встан. можливих еколог і соц. обмежень та оцінка їх впливу на масштаб проекту. 5. Оцінка ризику.  |
| Вибір технології в/ва та устаткування. | Здійснити обгрунт. вибору технолог процесу, виходячи з його адекватності. Вивчення можливості та умов купівлі устаткування. |
| Ідентифікація інфра-ри об\*єкта проектування | Здійсн. х-ру вимог проекту до інфра-ри. |
| Розробка проектної документації | Вкл. техніко-екон. обгр. проекту будівництва та підготовку робочої документації.  |
| Підготовка графіка здій проекту | Планування здійсн. проекту відображає інжинірингові заходи, що сприяють реаліз. проекту.  |
| Підготовка, освоєння та забезпечення якості в/ва | Розробка заходів, які забезпечать підготовку каліф роб сили, розробку виробн. стандартів, обгр. наявності і рівня якості сир і матер. |
| Оцінка витрат на здійсн. та експл. проекту | Розрах. капітальних і поточних витрат, які плануються для реаліз. проекту.  |
| Проектування метер-техн. постачання проекту | Організ. постачання містить: 1. Планув. та організ. процесу закупівлі. 2. Визнач к-ті товарів і послуг, їх видів. 3. Вибір постачальників. 4. Здійсн. контролю за поставкою. |
| Розрах. витрат в/ва та збуту прод | Вкл.: 1. Розрах. вартості сировини, матер. і компл. 2. Основної і додаткової ЗП. 3. Комун витрат. 4. Страхових внесків. 5. Накладних витрат 6. Збутових витрат. |

***27. Мета, компоненти соціального аналізу та зміст робіт з соціального аналізу***

1. Метою соц..аналізу проекту є визнач.прийнятності реалізації проекту з погляду користувачів насел.регіону, де здійсн.проект, розробка стр-ї реаліз.проекту, яка допомогла б здобути підтримку населення , досягти цілей проекту та поліпшити хар-ки його соц..середовища.

**Основними компонентами соц..аналізу є:**

1. Оцінка населення , що проживає в зоні реаліз.проекту.З точки зору демограф.та соціокультурних особливостей, умов проживання, зайнятості, відпочинку та становл.ступеня впливу проекту на ці параметри.
2. Визнач.рівня адекватності проекту , культурі та організації насел.в регіоні, де він реалізов.
3. Розробка стр-ї забезпеч.підтримки проекту на всіх стадіях підготовки реаліз. Та експлуатації з боку населення регіону.

**Для встановлення соц..рез-в у проектному аналізі використ.такі показники:**

* Зміна кіл-ті робочих місць у регіоні
* Поліпшення житлових та культ-побутових умов працівників
* Зміна структури виробничого персоналу
* Зміна надійності постачання споживачам
* Зміна рівня здоров\*я населення
* Збільш.вільного часу населення.

**Елементи соц..аналізу:**

* Визнач.регіону, розм..території, яка буде перебувати в сфері впливу проекту
* Пошук та залучення до розробки проекту всіх зацікавлених осіб
* Проведення моніторингу змін у соціолог.сфері проекту
* Проектування соц..середовища та розробка стратегії підтримки проекту населення.

**Зміст робіт соц..аналізу включає:**

* При ідентич.проекту необх.визн.розміри території,що перебуватиме у сфері впливу проекту, а також прийнятність проекту для населення, виявлення груп зацікавлених та супротивників
* Розробка концепції проекту потребує визнач.відповідності мети проекту соц..орієнтації та задовол.потреб населення регіону в якому реалізов.проекти.
* На стадії обґрунтування та розробки проекту викон.робота по збиранню опрацьов.інформації щодо демограф., соц.-екологічного стану території проекту
* При проведенні експертизи соц..аспектів проекту необх.встановити причинно-наслідкові зв\*язки між прийняттям проектних рішень та можливими соц..наслідками проекту
* При реалізації проекту вносяться можливі корективи до проекту для нейтралізації негат.наслідків проекту

Заключна оцінка проекту потребує вивчення наслідків проекту, яких не було виявлено на стадії підготовки і реаліз. Проекту, а також новостворення громадських рухів,що виступають проти проекту та розробки можливих форм їх мотивації.

***28. Мета, суть екологічного аналізу та методи оцінки впливу проекту на навколишнє середовище***

1. Метою еколог.аналізу є встановлення впливу проекту на навколишнє природне середовище, оцінка всіх вигід і в-т понесених внасл.цього впливу та формув.заходів для поліпшення або запобігання шкоди довкіллю під час здійсн.проекту.

**Головними документами для здійсн.еколог.аналізу, що визначені нормативною базою України є:**

1група – природоохоронні норми та правила проектув.і вир-ва

2гупа – заходи по запобіг.забрудн.водних ресурсів, атмосферного повітря, землі та боротьби з мулом

3група – проектний опис у географ., еколог. Та головному аспектах, які супроводжують проект

**Залежно від ступеня негативного впливу на навкол.середов.розрізняють 4 групи проектів:**

1. Категорія А - це проекти, що рідко мають негативний вплив на довкілля
2. Категорія Б – це проекти зі значним негативним впливом на навкол.середовище, але до яких можна застосувати заходи, спрямовані на пом\*якшення цього негативного впливу.
3. Категорія В – зі значним негативним впливом на навколишнє середов., які потребують оцінки довкілля
4. Категорія Г –т проекти, що спрямовані навкол.серед.

**Незалежно від категорії проекту його еколог.аналіз проводиться за визначеною послідовністю:**

Аналіз первинних еколог.умов, Оцінка потенційного впливу проекту на навкол.середовище, Проведення еколог.аналізу альтернат. Вар-ті проекту, Розробка заходів щодо запобігання скорочення або компенсації негат.впливу на навкол.середовище, Еколог.підготовка менеджменту та персоналу, Екологічний моніторинг.

**Основн.методами оцінки еколог.наслідків проектів є:**

1. Засновані на визнач ринку ціни вир-ва товарів :
* Метод зміни продукт.ресурсів
* Метод альтернат.вар-ті
* Метод втраченого доходу.
1. Побудовані на визначені вт.пов\*язаних з реаліз.проект.:
* Метод ефективного вир-ва
* Метод превентивних в-т.

***29. Суть, зміст та механізм управління проектом***

Управління проектом - це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсам, а також якості кінцевих результатів проекту (документованих, наприклад, у технічному завданні).

Загальне управління включає планування, організацію, роботу з персоналом, виконання і поточний контроль за виробничими діями, а також допоміжні дисципліни: комп'ютерне програмування, право, статистику і теорію ймовірностей, логістику і роботу з персоналом. РМВОК пересікається зі знаннями із загального управління в багатьох галузях — організаційна поведінка, фінансове прогнозування, і методи планування становлять лише невелику частину суміжних питань.

Прикладні сфери - це категорії проектів, які містять загальні елементи, важливі для одних проектів, але не потрібні чи відсутні в інших проектах. Прикладні сфери, як правило, задаються в термінах:

• технічних елементів, таких як розробка программного забезпечення, ліків у фармацевтичній промисловості або проведення інжинірингу в будівництві;

• елементів управління, таких як державні контракти чи розробка продукту;

• промислових груп, таких як автомобільне будування, хімічна промисловість або фінансові послуги.

За більше ніж тридцять років, протягом яких застосовується технологія управління проектами, був розроблений цілий ряд методик і інструментів, покликаних допомогти менеджерам проектів управляти цими обмеженнями. Для того, щоб ефективно управляти обмеженнями проекту використовуються методи побудови і контролю календарних графіків робіт. Для управління ресурсними обмеженнями використовуються методи формування фінансового плану (бюджету) проекту і, у міру виконання робіт, здійснюється моніторинг, із тим, щоб не дати витратам вийти з під контролю. Для виконання робіт потрібне відповідне ресурсне забезпечення, для цього використовують спеціальні методи управління людськими і матеріальними ресурсами (наприклад, матриця відповідальності, діаграми завантаження ресурсів). З трьох основних обмежень трудніше усього контролювати обмеження по заданих результатах проекту. Проблема полягає в тому, що завдання часто важко і формулювати, і контролювати. Для вирішення даних проблем використовуються, зокрема, методи управління якістю робіт.

Отже, керівники проектів відповідають за три аспекти реалізації проекту: терміни, витрати і якість результату. Відповідно до звичайного принципу управління проектами, вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху по всіх трьох показниках. Часові обмеження проекту часто є найбільше критичними. Там, де терміни виконання проекту серйозно затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Тому, у більшості методів управління проектами, основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка.

Управління проектом – це процес управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами протягом всього циклу здійснення проекту за допомогою сучасних методів управління.

Методи управління проектами дозволяють: визначити:

· цілі проекту та провести його обгрунтування;

· структуру проекту (підпроекти, основні етапи робіт);

· необхідні об’єми та джерела фінансування;

· виконавців –шляхом проведення тендерів та конкурсів;

· строки виконання проекту, скласти графік його реалізації;

· необхідні ресурси;

· рівень ризиків та розробити заходи щодо їх страхування;

підготувати кошторис та бюджет, підготувати та укласти контракти, забезпечити контроль за виконанням проекту, тощо.

В розвинутих країнах іде постійний пошук методів ефективної реалізації проектів, при цьому центральне місце приділяється функціям планування та контролю.

Перші інструменти для вирішення завдань управління проектами з’явились в середині 50-х років та були засновані на використанні методу критичного шляху (СПУ) та методу оцінки та перегляду планів (ПЕРТ). В сучасних умовах використовуються такі методи як календарне планування, логістика, поточне (стандартне) планування, структурне, ресурсне, імітаційне, стратегічне планування та інші.

Функції управління проектами (РМ Functions) полягають в наступному:

- планування; - контроль; - прийняття рішень; - складання та супроводження бюджету проекту; - організація реалізації; - моніторинг; - оцінка; -звітність; - експертиза; - перевірка та приймання;

- бухгалтерський облік; - адміністрування.

Реалізація проекту здійснюється в рамках визначених організаційних форм, структура яких суттєво впливає на сам проект.

Існує велике розмаїття організаційних форм реалізації проектів в залежності:

1) від того хто виступає менеджером проекту;

2) від визначеного розподілу етапів проекту та конкретних робочих процедур, пов’язаних з розробкою по зонах відповідальності різних її учасників.

В управлінні реалізацією проектів виділяють наступні, найбільш розповсюджені організаційні структури реалізації проекту:

1. Функціональна структура, різновидом цієї структури є дівізіональна форма організації управління, яка формується за регіональним, продуктовим або технологічним принципом.
2. Матрична структура. Можуть бути такі різновиди матричної структури як 1) слабка матриця, в цьому разі координатор проекту відповідає за виконання робіт по проекту, але має обмежену можливість розпоряджатись ресурсами; 2) збалансована матриця, в якій менеджер координує всі роботи і розподіляє відповідальність за досягнення цілей з керівниками функціональних підрозділів; 2) жорстка матриця, в якій менеджер проекту має максимальні повноваження і несе повну відповідальність за виконання робіт по проекту
3. Проектна структура. У проектній організації члени команди часто працюють разом. Більша частина організаційних ресурсів залучена до роботи над проектом, і менеджери проектів тут більш незалежні і мають багато повноважень. У проектно-орієнтованих організаціях часто діють організаційні одиниці (відділи), які звітують безпосередньо перед менеджером проекту або надають додаткові послуги для різних проектів.

***30. Організаційна структура проекту***

Управління є ціленаправленою координацією суспільного виробництва. При цьому найважливіше місце належить управлінню людьми та їх відносинами, які виникають в процесі виробництва. В ринкових умовах для того, щоб вижити та досягти своїх цілей, використовують такі функції управління як організацію, планування, мотивацію і контроль, які необхідні для формування і досягнення цілей та повинні бути результативними, ефективними. Відомий вчений в сфері управління П. Друккер, підкреслив, що результативність являється наслідком того, що “робляться потрібні і правильні речі”. А ефективність являється наслідком того, що “ці речі створюються правильно”.Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці і відносин у виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а отже, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як “мистецтво знати точно, що слід робити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом”.Успіх проекту залежить від організаційної структури. Оскільки найбільш важливою проблемою є комплектування розробників проекту і встановлення організаційної форми роботи її членів (проектувальників), то необхідно вибрати організаційну структуру управління (ОСУ) і розробити систему мотивації праці, щоб уникнути хаосу і досягнути бажаного результату.

|  |
| --- |
|  **Організаційна структура управління проектом** ‑ це сукупність взаємопов’язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи.  |

 В більш простому понятті, це організація людей для успішного виконання проекту. Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Створення ОСУ передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проекту, або входять в склад одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проекту. Група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається. Існують два основні принципи формування груп для управління проектом: Ø   провідні учасники проекту замовник та підрядник (крім них можуть бути і інші учасники) створюють свої власні групи, якими управляють керівники. Керівники груп підпорядковані єдиному керівнику проекту. Залежно від організаційної форми реалізації проекту керівник від замовника або підрядника може бути і керівником всього проекту. Керівник має апарат співробітників, які здійснюють координацію діяльності всіх учасників проекту. Ø   створюється єдина група на чолі з керівником проекту. В групу входять уповноважені представники всіх учасників проекту для здійснення функцій відповідно до розподілених зон відповідальності. Розмір груп у проектній команді, встановлення зв’язків між ними, ступінь централізації залежить від розміру проекту. Для невеликих проектів організаційна структура проста. Керівник проекту може керувати безпосередньо всіма виконавцями. При виконанні малих проектів створюється проектна група в складі 6-8 чол. Збільшення проекту призводить до того, що виконавці об’єднуються у невеликі групи з власним менеджером, оскільки керівник проекту вже не в змозі виконувати керівництво кожним виконавцем. Для виконання проектів середніх розмірів створюються проектні групи, які мають триступеневу структуру. Здійснення великих проектів вимагає складнішої організаційної структури, більшої кількості рівнів управління. Структуру з великою кількістю рівнів називають “високою”. Вона асоціюється з централізацією функцій прийняття рішень і пильним контролем за діяльністю працівників. Існує також так звана “плоска” структура. Ця структура асоціюється з децентралізацією прийняття рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру. В складній ієрархічній структурі керівники проміжних ланок можуть спеціалізуватися: Ø   за функціональною ознакою (по функціях проектування, планування, контролю тощо); Ø   за предметною ознакою (виконання спеціальних розділів проекту або спеціальних видів робіт); Ø   за територіальною ознакою (керівництво об'єктів, розташованих в різних районах, наприклад, при будівництві таких об'єктів як автострада, нафто- та газопроводи, лінії електропередач тощо). Взаємодія керівника проекту з підлеглими в таких групах здійснюється на основі документованої інформації у вигляді розпоряджень, інструкцій та доручень. Склад виконавців у проектних групах може змінюватися. Деякі з них із завершенням робіт можуть повертатися у свої функціональні підрозділи. Досвід показує, що оптимальним періодом функціонування проектних груп є період
1,5-2роки, після закінчення якого ефективність роботи зменшується.