

9. *Друкер Питер*. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 397 с.
10. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. — К.: Наукова думка, 2002. — 242 с.
11. *Пушкар М. С.* Креативний облік (створення інформації для менеджерів): Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2006. — 334 с.
12. <http://uk.wikipedia.org/wiki>
13. *Писаревська Т. А.* Інформаційні системи обліку та аудиту: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 369 с.
14. Информационная теория экономики / А. И. Демин. — М., 1996. — 352 с.
15. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-ХП [<http://zakon.rada.gov.ua>]
16. *Писаревська Т. А.* Інформаційні системи обліку та аудиту: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 369 с.
17. Информационные системы в экономике: Учебник / Г. Н. Исаев. — М.: Омега-Л, 2008. — 462 с.
18. *Пушкар М. С, Пушкар Р. М.* Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. — 370 с.

Статтю подано до редакції 24.02.09 р.

УДК 005.8:330.322.5

Л. П. Батенко, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
директор центру продуктивності
Міжнародного інституту бізнесу,
І. В. Кубарева, асистент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПІСЛЯПРОЕКТНИЙ АУДИТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Розкрито зміст та доведено необхідність проведення після-проектного аудиту, обґрунтовано його параметри та основні індикатори; визначені основні ініціатори післяпроектного аудиту; показано значення післяпроектного аудиту для компанії у контексті прийняття інвестиційних рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: післяпроектний аудит, проектний менеджмент, інвестиційна фаза, фаза експлуатації, віддалені результати проекту, учасники проекту, інвестиційні рішення.

Постановка проблеми. В умовах світових економічних змін та інтеграції України в світову економіку важливим є покращення інвестиційних процесів у країні. З метою залучення інвестицій та їх ефективного використання компанії мають враховувати всі чинники, що обумовлюють оптимальну стратегію забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Це в свою чергу вимагає наявності в компанії ефективного системного підходу щодо інвестиційної діяльності. Адже для потенційного інвестора оцінка інвестиційної привабливості компанії визначається, з одного боку, ефективністю конкретних проєктів (що полягає у розрахунку відповідних показників: грошового потоку, показників NPV, IRR, індексу доходності, періоду окупності тощо), до яких залучається інвестор, а з іншого боку — наявністю у компанії сучасної дієвої системи управління інвестиційною діяльністю, яка в тому числі передбачає і наявність системи управління проєктами та її гармонізацію із аудитором віддалених результатів реалізованих проєктів. Саме цей фактор дозволяє інвестору бути більш впевненим, що попередні позитивні оцінки проєкту справдяться в період його впровадження. Разом з тим, питання аудиту результатів проєкту після його завершення майже не висвітлене у вітчизняній та зарубіжній літературі і залишається без належної уваги більшості вітчизняних компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій (вихідні передумови). Багато фахівців з управління проєктами розглядають аудит результатів проєкту як фінальний крок фази завершення проєкту і розуміють під ним оцінку успішності реалізації проєкту щодо дотримання встановлених часових, якісних і бюджетних параметрів, не наголошуючи при цьому на результатах проєкту для компанії після його закінчення. Відповідно до РМВoК (Project Management Body of Knowledge) [6, с. 100—102] так звані «виходами» процесу закриття проєкту є: «процедура адміністративного закриття; процедура закриття контрактів; кінцевий продукт, послуга чи результат; активи організаційного процесу», (мається на увазі документація по проєкту різного призначення). На думку Ю. І. Попова стадія завершення полягає в передачі робіт замовнику [5, с. 11—12]. Схожої думки придержуються і автори І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге, розглядаючи як складові завершення проєкту пусконаладжувальні роботи, приймання в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів, закриття контракту та вихід з проєкту [4, с. 383—389]. Аналогічний погляд на фазу завершення має і В. Н. Фунтов — він вважає, що фаза оцінки і завершення передбачає проведення завершальної

наради є замовником, закриття бюджету і контракту, підготовку офіційної звітності по проекту, звільнення команди і керівника проекту, закриття проекту [7, с. 38]. Ф. Бегьолі на фазі завершення проекту наряду із розпуском команди, закриттям банків даних, завершенням робіт, передачею результатів проекту та перевірками проекту виділяє постпроектну оцінку, яка полягає в тому, щоб «перевірити, чи відповідають результати проекту поставленим цілям та чи реалізований їх потенціал» [3, с. 185].

Постановка завдання. З огляду на вищенаведене, вважаємо за доцільне в даному дослідженні виконати наступні завдання: дослідити сучасні підходи до проведення післяпроектного аудиту; здійснити їх систематизацію та узагальнення; розкрити зміст, оцінити значення та довести необхідність проведення аудиту віддалених результатів проекту; вказати учасників проекту, які зацікавлені у післяпроектному аудиті та мають бути ініціаторами його проведення в компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна теорія проектного менеджменту значну увагу приділяє визначенню фаз життєвого циклу проекту та їх змісту.

Просте, на перший погляд, питання на справді має багато наукових і практичних аспектів, які часто не беруться до уваги і призводять до проблемних ситуацій. Не зупиняючись на всіх, розглянемо таку складову проектної діяльності, як проведення післяпроектного аудиту.

Як вже зазначалося вище, в науковій літературі з управління проектами аудит результатів проекту розглядають як оцінку успішності реалізації проекту на фазі його завершення. Ця діяльність здійснюється після передачі результатів проекту його замовнику і користувачу і в основному спрямована на оцінку роботи менеджера і команди проекту, підведення підсумків, узагальнення практики і винесення уроків для наступних проектів. У цій трактовці післяпроектного аудиту основним його завданням є оцінка ступеня виконання всіх основних зазначених вище вимог до його змісту і параметрів (кінцевий продукт, якість, час, бюджет) та належне документальне оформлення отриманих результатів для узагальнення і поліпшення проектної практики, навчання власної організації та її співробітників на досвіді своїх попередників, формування професійних підходів до управління проектами в компанії. На нашу думку, це тільки одна складова післяпроектного аудиту, яку можна назвати аудитом інвестиційної фази проекту, що дозволяє оцінити його безпосередні результати за відомими критеріями проектного трюхкунтика — час, якість, витрати. Проте його рамки мають бу-

ти розширені оцінкою комерційних і фінансових результатів проекту під час його експлуатації.

На цей аспект звертають увагу В. А. Верба і О. А. Загородніх, розглядаючи експлуатаційну фазу з точки зору як короткотермінових, так і довготермінових аспектів [2, с. 41]. Проте автори зазначають, що довготерміновий підхід «стосується обраної стратегії та загальних витрат на виробництво й маркетинг, а також надходжень від продажів» [2, с. 41], та звертають увагу на стадію заключної оцінки проекту, яка «проводиться після реалізації проекту і є ретроспективним аналізом усіх виконаних за проектом робіт» [2, с. 42]. На думку авторів заключна оцінка проекту дає можливість оцінити успішність проекту з точки зору досягнення цілей проекту; прийнятності технічних рішень; відповідності екологічних, соціально-економічних та комерційних умов реалізації проекту; дотримання бюджету; досягнення відповідної норми рентабельності та отримання інвесторами віддачі від вкладеного капіталу та всіх запланованих вигод.

Дослідження інвестиційної діяльності з точки зору завдань управлінського обліку та фінансового менеджменту також піднімають питання аудиту результатів проекту.

Фахівці з управлінського обліку вважають, що «постаудит проекту дозволяє порівняти результати здійснення проекту із очікуваними на початку відбору проекту прибутком та витратами. Цей вид аудиту забезпечує менеджерів необхідною інформацією про результативність діяльності» [8, с. 896]. При цьому підкреслюється, що обов'язковою умовою здійснення постаудиту є визначеність результатів проекту, а головною метою — співставлення прогнозованих оцінок із фактичними результатами.

Щодо думки фахівців з фінансового менеджменту, то Ванхорн і Вахович вважають, що «завершальний аудит проекту (post-completion audit) представляє собою формальне порівняння фактичних витрат та вигод, отриманих у результаті реалізації проекту, із початковими оцінками. Важливим елементом такого аудиту є обернений зв'язок, тобто результати аудиту необхідно передати відповідному персоналу, що дасть можливість покращити якість майбутніх рішень у сфері інвестицій» [1, с. 593]. Наголошується, що результати завершального аудиту дозволять керівництву фірми визначити, на скільки фактичні результати реалізації проекту є наближеними до початкових оцінок.

Отже, в літературі простежується розуміння необхідності аналізу певних характеристик проекту, його ринкових та фінансових результатів, а це, на нашу думку, вимагає проведення ще одного

виду післяпроектного аудиту — аудиту досягнення цілей проекту, тобто тих ринкових і фінансових параметрів, задля яких і розпочинався проект.

Разом з тим, наш досвід показує, що на більшості українських підприємств цей вид післяпроектного аудиту не проводиться взагалі, та й у науковій літературі на цих аспектах не робляться необхідні акценти. Чому? Пояснень може бути кілька. Всі вони обумовлені тим, що задумують і ініціюють проект одні особи, реалізують другі, а використовують результати треті. Й у кожного з них свої інтереси і погляди на проект і його результати.

По-перше, в силу особливості проектної діяльності, віддалені результати проекту знаходяться в полі впливу його користувачів, які не несли відповідальності за фазу реалізації, обсяг інвестицій; для них основними є завдання використання результатів проекту і забезпечення виконання операційних поточних завдань.

Менеджер проекту і його команда, як правило, відповідають тільки за інвестиційну фазу (саме вона для них є проектом). Для цих учасників на фазі експлуатації проект вже закінчений і віддалені результати отримуються, коли команда розпущена, а менеджер переведений на інший проект чи працює в своєму функціональному департаменті.

Особи, які ініціювали проект, не завжди мають повноваження доручати іншим підрозділам оцінювати наслідки прийнятих інвестиційних рішень (дуже часто тому, що ці оцінки не будуть такими райдужними, як під час обґрунтування і ініціації проекту).

На нашу думку, проведення післяпроектного аудиту віддалених результатів проекту на стадії його експлуатації повинне ініціюватись вищим керівництвом і власниками компанії, які приймали рішення щодо його реалізації. Він має виконуватися з певною періодичністю залежно від тривалості проекту, проте не рідше одного разу на рік, із залученням фахівців відповідних служб, які користуються результатами проекту та оцінюють його вплив на фінансово-економічні показники компанії. Така циклічність дозволяє у разі виявлення відставань від запланованого рівня фінансових результатів своєчасно виявляти причини і приймати необхідні заходи.

У цілому ми вважаємо, що післяпроектний аудит необхідно поділити на дві складові: по-перше, післяпроектний аудит по закінченню інвестиційної фази (про який кажуть більшість фахівців з управління проектами), а по-друге, післяпроектний аудит на експлуатаційній фазі (питання якого розглядаються фахівцями з фінансового менеджменту та управлінського обліку).

У першому випадку основний фокус аналізу має полягати в оцінці відповідності бюджету, якості та термінів проекту початковим параметрам.

У другому випадку мова йде про аудит віддалених результатів проекту, а тому післяпроектний аудит на експлуатаційній фазі, яка триває кілька років, має складатися з періодичного (не рідше одного разу на рік) та остаточного (в кінці періоду часу, який враховувався при обґрунтуванні проекту, наприклад, через 5 років). Зміст цього виду післяпроектного аудиту полягає в оцінці відповідності фактичних інвестиційних характеристик проекту — його вигод і затрат (обсягів продаж, цін, поточних витрат тощо), — відповідним запланованим параметрам, а також — в оцінці рівня дотримання ринкових параметрів — запланованих стратегічних цілей, досягненню яких слугував впроваджений проект.

При цьому оцінка відповідності фактичних інвестиційних характеристик проекту відповідним запланованим параметрам має полягати у розрахунках не тільки фактичних вигід і витрат по проекту (в тому числі інвестиційних), але й оцінці відхилень та їх причин, визначенні фактичних показників ефективності проекту, наприклад, фактичних терміну окупності, внутрішньої норми рентабельності, чистої приведеної вартості тощо.

Щодо ринкових параметрів проекту, при аналізі їх фактичної величини та відповідності плановим характеристикам необхідно враховувати стратегічні, в тому числі маркетингові, аспекти, такі як: гармонізація місії проекту із корпоративною стратегією компанії, вплив реалізації проекту на місію та філософію компанії; відповідність проекту потребам ринку; відповідність терміну та відсотку досягнутої долі ринку запланованим параметрам; зміна рівня конкурентоспроможності компанії в контексті створення або втрати конкурентних переваг; відповідність планових і фактичних витрат на рекламу, маркетингові дослідження та збут продукції.

Результати такої комплексної оцінки віддалених результатів проекту матимуть для керівництва та акціонерів компанії (у контексті формування стратегії забезпечення її інвестиційної привабливості) наступне значення:

— виявляють недоліки та прорахунки передінвестиційної фази в частині коректності прогнозів щодо маркетингових і фінансових характеристик проекту;

— вказують на «вузькі місця» та фактори, які не були враховані на стадії прийняття рішення;

— слугують індикатором ризикових чинників впливу (внутрішніх та зовнішніх) на реалізацію інвестиційного проекту та надають компанії розуміння видів та величини ризиків, що пов'язані із майбутніми інвестиціями;

— створюють інформаційну базу для формування проектної історії компанії;

— дають вищому керівництву та функціональним менеджерам розуміння персональної відповідальності за якість віддалених результатів проекту і, як наслідок, сприяють більш зваженому їх ставленню до прийняття інвестиційних рішень та до управління проектом на всіх фазах проектного циклу;

— дозволяють оцінити рівень здатності компанії використовувати інвестиційні ресурси у найбільш ефективних напрямках;

— сприяють покращенню якості майбутніх інвестиційних рішень компанії.

У цілому, проведення післяпроектного аудиту дасть змогу керівництву та власникам компанії побачити, які були допущені прорахунки на стадії обґрунтування проекту, визначити ризики, які не враховувались і призвели до негативних наслідків, поліпшити методичні підходи щодо прийняття інвестиційних рішень у компанії.

Висновки

За результатами проведеного дослідження нами були проаналізовані точки зору фахівців з управління проектами, управлінського обліку та фінансового менеджменту на питання післяпроектного аудиту. При цьому ми дійшли висновку, що автори значну увагу приділяють процедурам закриття проекту і не наголошують на аналізі результатів проекту в довгостроковій перспективі (після фази завершення). За результатами дослідження нами були отримані наступні результати:

— проаналізований зміст аудиту результатів проекту, в наслідок чого виокремлено післяпроектний аудит інвестиційної фази та післяпроектний аудит експлуатаційної фази;

— доведено необхідність проведення аудиту віддалених результатів проекту на стадії його експлуатації як циклічної процедури;

— розкрито зміст післяпроектного аудиту експлуатаційної фази, в основі якого знаходиться аналіз досягнення цілей проекту в розрізі інвестиційних та ринкових параметрів, а також вказані його основні індикатори;

— визначені учасники проекту — власники та вище керівництво компанії, — які є зацікавленими в результатах післяпроект-

ного аудиту на стадії експлуатації проекту та мають бути ініціаторами його проведення;

— розкрито значення післяпроектного аудиту для компанії в контексті формування стратегії забезпечення її інвестиційної привабливості.

Ефективність управління інвестиційною діяльністю залежить від наявності у компанії ефективних систем менеджменту, які передбачають прийняття інвестиційних рішень з урахуванням стратегічних, фінансових та організаційних аспектів. Перспективами подальших розвідок для нас є дослідження у сфері стратегічного контексту управління інвестиційною діяльністю компанії та забезпечення її інвестиційної привабливості.

Література

1. *Ванхорн, Джеймс, С.* Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. / Ванхорн, Джеймс, С., Вахович, мл., Джон, М. — 12-е изд. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. — 1232 с.
2. *Верба В. А.* Проектний аналіз: підручник / Верба В. А., Загородніх О.А. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
3. *Бэзьюли Ф.* Управление проектом / Пер. с англ. В. Петрашек. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 208 с. — (Начальная школа бизнеса).
4. *Мазур И. И.* Управление проектами: учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 574 с. — (Современное бизнес-образование).
5. *Попов Ю. И.* Управление проектами: Учебное пособие / Попов Ю. И., Яковенко О. В. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 208 с. — (Учебник для программы MBA).
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание. -2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США
7. *Фунтов В. Н.* Основы управления проектами в компании: 2-е изд., доп. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.
8. *Хорнгрен Ч.* Управленческий учет / Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш.: 10-е изд., доп. и испр. — СПб.: Питер, 2007. — 1008 с. — (Серия «Бизнес-класс»).

Статтю подано до редакції 26.02.09 р.