

Таблица 1. Публичное размещение акций украинских компаний в 2005-2007 г.

Год	Компания	Отрасль	Место размещения	Выставленный пакет акций, %	Привлечено, млн. дол.
2007	Ferrexpro	Горнодобывающая	Лондон	26,0	420
	Dragon-Ukrainian Properties & Development	Недвижимость	Лондон	100,0	208
	TMM	Недвижимость	Франкфурт	13,1	105
2006	ASTARTA Holding N.V.	Сахарная промышленность	Варшава	18,9	47
2005	XXI Century	Недвижимость	Лондон	35,7	139
	Cardinal Resources	Нефть и газ	Лондон	36,3	55
	Ukrproduct group	Пищевая промышленность	Лондон	27,2	42

Источник: Dragon Capital, 2007 г.

США, могут целиком выходить на IPO на Франкфуртской или Варшавской бирже. Но, по мере ужесточения требований на таких популярных площадках, как Франкфуртская, Лондонская и Варшавская биржи, украинских эмитентов все больше будут привлекать биржи NYSE Euronext (предлагает свои альтернативные площадки), шведская OMX, Сингапурская фондовая биржа и швейцарская Swissexchange [9].

**Выводы.** Объектом внимания методических подходов, изложенных в статье, является исследование организационно-экономического механизма влияния эмитента на рыночные параметры собственных акций с целью увеличения их инвестиционной привлекательности. Проанализированы основные рычаги влияния на обращение выпущенных ценных бумаг предприятия и определены возможные пути влияния на рыночные цены, которые тесно связаны с управлением ликвидностью акций. Используя приведенные в статье механизмы, можно построить комплексную стратегию управления привлекательностью акций предприятия. Это позволит предприятию иметь доступ к относительно дешевым ресурсам, необходимому для решения задач стратегического развития.

**В дальнейших исследованиях** нуждается процедура проведения расчетов показателей инвестиционной привлекательности компаний, анализ методик и их усовершенствование с целью унификации для определения инвестиционно-привлекательных в определенной области или сфере деятельности предприятий.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мендрул, О. Г. Фондовый рынок: операції з цінними паперами: Навч. посіб [Текст] / О. Г. Мендрул, І. А. Павленко; Київський національний економічний ун-т. — 2 вид., доп. та перероб. — К.: КНЕУ, 2000. — 156с. — ISBN 966-574-048-2.

2. Запатрина И.В. Управление привлекательностью акций [Electronic Resource] / «Теория и практика управления» №1, январь 2004. — Прочитано 12.03.08. — <http://www.liga.net/smi/show.html?id=98390>
3. Оскольський, В. В. До цивілізованого ринку цінних паперів. Українська фондова біржа в контексті ринкових перетворень [Текст] / В.В. Оскольський. — К.: УФБ, 1999. — 153с. — ISBN 966-95655-0-2.
4. Иванов А. П. Инвестиционная привлекательность акций [Текст] / А. П. Иванов. — М.: Акционер, 2002. — 192 с. — ISBN 978-5-901025-17-8
5. Сиянская О.А. Инструментальный метод оценки инвестиционной привлекательности акций [Текст] / О. А. Сиянская // «Экономика и управление». Минский институт управления. - 2007. - № 2 (10)
6. Иванов А. П. Финансовые инвестиции на рынке ценных бумаг [Текст] / А. П. Иванов. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2004. — 444 с. - ISBN 5-94798-382-6.
7. Формула определения фактического спреда. Маркет-мейкеры. Фондовый рынок [Electronic Resource] / Московская межбанковская валютная биржа. — Прочитано 20.03.08. — [http://www.micex.ru/stock/marketmakers/spred\\_formula.html](http://www.micex.ru/stock/marketmakers/spred_formula.html)
8. Кукса В. Это сладкое слово IPO. Украинские предприятия открывают для себя прогрессивный способ интеграции в мировую экономику [Текст] / В. Кукса // Зеркало недели. - 2007. - № 35 (664) — С. 5
9. Василенко И. Кризис публичности [Electronic Resource] / Эксперт-Украина №9 (154) 03 марта — Прочитано 12.03.08. — <http://www.expert.ua/articles/9/0/5158/>

Материал поступил в редакцию 27.08.08

GERASEMCHUK V.I., GOLENKO M.Y. THE MECHANISM OF PERFECTION OF MARKET PARAMETERS OF THE ACTIONS OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES

Was analysed an organizationally economic mechanism of issuer influence on the market parameters of its own shares with the purpose of increasing their investment attractiveness. The variant of the improvement of the cost process establishment was offered by systematization of analysis process with fund market and potential investors. Were defined the reasons of investment efficiency decline in shares and some methods of issuer influence on the increase of investment attractiveness of his own actions.

УДК 338.24

Кузьмич П.М.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Традиционный менеджмент становится все более затратным и трудоемким, чтобы и в дальнейшем успешно его использовать. Проектный подход ориентирован на четкую конечную цель, ограниченную жесткими временными рамками, в большей мере соответствует современным требованиям. Но переход к проектному менеджменту не является одномоментным мероприятием и требует соблюдения

определенных условий и применения ряда методов. В данной работе предпринята попытка теоретического исследования условий и действий, направленных на переход к технологии проектного управления. Это нужно также для того, чтобы оценить в совокупности и по статьям затраты, которые неизбежны как в переходной период, так и в дальнейшем.

Кузьмич Петр Михайлович, кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и организации строительства Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Всю совокупность методов, мероприятий и процедур по обеспечению управления проектами можно разделить на две основные группы:

- методологическое обеспечение, которое включает в себя комплекс методов организационного проектирования и календарного планирования. Наиболее простой формой организационно-технологической модели является диаграмма Ганта, но все большее распространение находят сетевые модели, возможности которых значительно шире.

Поскольку этот вопрос освещен достаточно широко [1, 2], уделять ему внимание в данной работе нет необходимости;

- функциональное обеспечение, которое подразделяется в свою очередь на:
  - основное;
  - вспомогательное.

Разделение на основное и вспомогательное функциональные обеспечения является условным с той лишь разницей, что основное обеспечение - это совокупность обязательных условий, а вспомогательное - желательных условий.

Основное обеспечение включает в себя:

- кадровое;
  - финансовое;
  - юридическое.
- вспомогательное:
- техническое;
  - информационное;
  - программное.

Кадровое обеспечение управления проектом сводится к формированию команды участников проекта, с одной стороны, и команды управления проектом, с другой. Кадровое обеспечение представляет из себя не разовую процедуру, а процесс, который происходит в течение всего жизненного цикла проекта. Формирование команды идет сначала, по мере развития проекта, по нарастающей, а затем, по мере выполнения задач проекта, по убывающей. При этом необходимо соблюдать следующие принципы формирования команды управления проектом:

- команда создается под проект и на время его реализации;
- после достижения целей проекта команда распускается без условно;
- количество членов команды управления проектом зависит от масштаба проекта, но эта зависимость нелинейна;
- квалификация членов команды управления проектом определяется спецификой проекта.

Участники управления проектом должны отвечать следующим требованиям:

- техническим и/или функциональным, т.е. иметь определенные профессиональные навыки;
- психологическим, т.е. иметь навыки и опыт межличностного общения;
- уметь самостоятельно принимать решения и решать проблемы.

Обязательное условие функционирования команды: она должна быть самостоятельным субъектом хозяйственной деятельности.

Особенности формирования команды управления проектом:

1. Проект реализуется в рамках существующего предприятия (фирмы). Диапазон возможных вариантов находится в пределах от назначения отдельного исполнителя до создания дочернего предприятия с полной юридической и финансовой самостоятельностью для и на период реализации проекта:

а) участники управления проектом формируются из состава работников предприятия, и работа над проектом является для них дополнительными обязанностями. При таком подходе преимущества технологии управления проектом проявляются в минимальной мере;

б) участники управления проектом, будучи штатными работниками предприятия, на время работы над проектом освобождаются от своих непосредственных обязанностей;

в) классическая организация проектов – создание отдельной (дочерней) структуры в рамках предприятия. Этот вариант можно рассматривать как наилучший, но реализация его сопряжена с рядом формальностей по созданию и ликвидации дочерней структуры.

2. Проект реализуется вне рамок (одного) предприятия:

а) управление проектом осуществляется структурой специализирующейся на определенном виде проектов и имеющей полную юридическую и финансовую самостоятельность. Реализация такой схемы возможна только в том случае, если, во-первых, такие структуры существуют и, во-вторых, проект достаточно масштабен;

б) создается специфическое структурное подразделение (полностью или частично самостоятельное), являющееся совокупностью адаптивных организационных структур.

Финансовое обеспечение сводится к определению размера, состава и источников средств финансирования управления проектом. На стадии планирования расходы на управление проектом следует, по возможности, корректно отделить от расходов на реализацию проекта.

В качестве источников финансирования могут использоваться:

- собственные средства инвестора (заказчика);
- привлеченные средства;
- кредитные ресурсы.

Финансовое обеспечение управления проектом может реализовываться по одной из следующих схем:

- 1) т.к. структура управления проектом является юридически самостоятельной, и она может существовать за счет разницы между выручкой от реализации своих прав (услуг) и затратами на выпуск прав (услуг), то это может быть разница между стоимостью проекта и всей совокупности затрат на реализацию проекта. В этом случае совмещаются функции собственно управления проектом и субинвестора;
- 2) на основании договора с заказчиком (инвестором) в бюджете проекта предусматривается часть расходов на управление проектом;
- 3) члены команды по управлению проектом являются штатными сотрудниками структур и делегируются для участия в реализации проекта только на время проекта. Оплата их труда производится только по месту работы.

Юридической основой для перехода на технологии управления служит вся совокупность законов и подзаконных актов, на которых в той или иной мере основывается или с которыми связывает инвестиционная деятельность. Каких-либо дополнительных затрат при этом не предвидится. Но, учитывая новационный характер управления проектами, могут возникнуть ситуации, разрешение которых потребует консультации со стороны высококвалифицированных юристов.

Тем не менее, необходимо перечислить основные законы и подзаконные акты. В первую очередь, это Гражданский кодекс Республики Беларусь (раздел III, главы 37, 38, 39), Инвестиционный кодекс Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, Закон «Об архитектурной градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь» (в особенности ст. 56 Инженерные услуги в строительстве), Постановление Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 08.12.2004 №27 (ред. от 24.07.2006) «Об утверждении инструкции о порядке оказания инженерных услуг в строительстве».

Основными функциями инженерной организации при сопровождении инвестиционных проектов в сфере строительства в соответствии с упомянутой инструкцией являются:

- оказание услуг заказчику по инженерно-техническому сопровождению инвестиционного проекта;
- своевременное целевое и обоснованное использование финансовых и иных материальных ресурсов и имущества;
- соблюдение сроков ввода в эксплуатацию объекта строительства. Кроме этого, инженерная организация может оказывать целый ряд услуг, очень близких по своей сути к функциям, реализуемым в управлении проектами и в первую очередь:
  - разработку инвестиционных программ и технико-экономических обоснований;
  - оформление исходной и разрешительной документации, получение необходимых согласований;
  - участие в работе комиссии по выбору для строительства и оформлению акта выбора этого участка;
  - согласование места размещения объекта строительства, размера земельного участка и условий его отвода;
  - разработку технического задания на проектирование;
  - подготовку договора на проектные работы;
  - управление проектированием и согласование проектной документации;

- разработку тендерной документации;
- организацию торгов (тендеров) на проектно-исследовательские работы, на строительно-монтажные работы, закупки для нужд строительства, а также на другие виды работ и услуг;
- участие в переговорах с претендентами при проведении неконкурсной процедуры выбора подрядчика на строительство объекта, выполнение работ, оказание услуг, а также поставщика на поставку товаров для строительства и др.

Основным моментом технического обеспечения является офис проекта. Под реальным офисом проекта понимается набор рабочих мест менеджеров проекта, обеспеченных соответствующими организационно-техническими средствами. Под виртуальным офисом понимается программно-телекоммуникационная среда, обеспечивающая возможность работы и коммуникаций по единым стандартам.

Набор рабочих мест включает в себя:

- 1) места размещения менеджера;
- 2) места размещения документации;
- 3) помещение для проведения коллективных мероприятий;
- 4) средства связи и организационная техника.

С учетом этого в состав реального офиса необходимо включать:

- 1) помещения (собственно помещения и необходимое их оборудование);
- 2) оргтехнику – устройства для организации документооборота, папки, шкафы, организационные средства – доски для размещения схем, планов, оборудования для проведения совещаний;
- 3) хозяйственный инвентарь;
- 4) программно-компьютерные комплексы, средства связи и телекоммуникации, сетевое оборудование, принтеры, плоттеры и др.

Создание же виртуального офиса не требует первоначальных, сколь-нибудь значительных инвестиций. Но, очевидно, его функционирование, в том числе и амортизационные отчисления по его функционированию должны быть в конечном итоге оплачены.

Информационное обеспечение проектом заключается в проектировании системы обеспечения информацией участников проекта. Зачастую оно может функционировать на существующей системе управления, и в этом случае не требуются дополнительные вложения.

Проектирование информационного обеспечения должно осуществляться в соответствии со следующими принципами:

- 1) максимальное сокращение дублированных данных;
- 2) многократное использование данных (использование всеми участниками);
- 3) централизованное хранение данных;
- 4) минимизация времени поиска информации за счет оптимизации процедуры поиска данных;
- 5) обязательное создание резервных копий.

В общих чертах проектирование информационного обеспечения сводится к разработке:

- 1) схемы сбора информации – определение источников информации, каналов передачи информации, получателей информации;
- 2) схемы распределения информации – определяются получатели информации, методы доступа, каналы передачи информации;
- 3) описание документов и схем подготовки;
- 4) план ввода в действие отдельных компонентов информационного обеспечения.

В конечном итоге в состав системы информационного обеспечения должны входить:

- 1) информационная сеть – совокупность каналов передачи информации;
- 2) устройства для хранения информации;
- 3) программно-методическое обеспечение – программные комплексы для обработки информации.

Программное обеспечение управления проектами включает в себя кроме стандартного (операционные системы, вспомогательные программные продукты (драйвера, архиваторы, антивирусы и т.п.), универсальное прикладное программное обеспечение (текстовые редакторы, табличные процессоры, средства для презентации, СУБД), языки программирования), специализированное программное обеспечение.

Вся совокупность специализированного программного обеспечения для управления проектами может быть разделена на две группы:

- программное обеспечение для управления проектами;
- программное обеспечение для коллективной работы над проектами.

Ко второй группе можно отнести и часть программ из первой группы, позволяющих коллективное участие в управлении проектом.

Наиболее распространены из первой группы: Spider Project, Primavera, Open Plan, Time Line и др. (всего же предлагается около 20). Расходы на приобретение этих программных продуктов колеблются в значительных пределах (от 0,5 тыс. долларов США до 20 тыс. и более).

В зависимости от запросов пользователей системы управления проектами могут использоваться для:

- разработки расписания проектов без или с учетом ограниченности ресурсов;
- определения критического пути и резервов времени;
- определения потребности проекта в ресурсах;
- распределение загрузки во времени возобновляемых ресурсов;
- расчета рисков и планирования расписания с учетом рисков;
- контроля за ходом реализации проекта;
- анализа отклонений хода работ от запланированного и прогнозирования завершения проекта.

Таким образом, приведенный обзор условий и факторов перехода на технологии управления проектами позволяет на ранних стадиях:

- оценить имеющиеся возможности по переходу;
- провести соответствующую подготовительную работу по приобретению или подготовке недостающих элементов;
- оценить затраты, а следовательно и эффективность управления инвестициями через механизмы управления проектом.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура – 3-е изд. – М.: Онега – Л., 2006.
2. К.Грей, Э. Ларсон Управление проектами. Практическое руководство М., Дело и Сервис, 2003г.
3. Д. Дипроуз. Управление проектами/ Д.Дипроуз; пер. с англ. – М.: Экспо, 2008.

Материал поступил в редакцию 22.04.08

#### KUZMICH P.M. SUPPLY OF CONTROL BY THE PROJECT

Is classified the complex of measures and routines on supply of control by the project is explained, which one include methodological and functional supply. The following members of functional supply are reviewed: personnel, financial, legal, engineering, information. The held idealized analysis allows at the stage of transferring to know-hows of project control to evaluate possibilities on transferring, to conduct the applicable preparatory operation and to evaluate possible(probable) expenditures bound with it.