

УДК 005.8:330.322.5

Ірина КУБАРЕВА,
Людмила БАТЕНКО

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ

Обґрунтовано значення проектного управління для забезпечення інвестиційної привабливості компанії; розкрито зміст проектної історії компанії як індикатора рівня управління проектами та чинника інвестиційної привабливості компанії; розглянуто постаудит проектів як елемент формування проектної історії компанії та складову проектного менеджменту; розроблено організаційно-управлінські та інформаційні засади постпроектного аудиту, ідентифіковано його основних учасників (користувачів та виконавців).

Project management's importance for ensuring the company's investment attractiveness is proved. The contents of the company's project history as an indicator of the level of project management and investment attractiveness factor in the company is determined. The post-audit of projects as a part of company's projects history formation and as its project management component is defined. Organizational, management and information basis of post-project audit is proposed; its main participants (users and performers) are identified.

Ключові слова: інвестиційна привабливість компанії, проектне управління, проектна історія, постпроектний аудит, організація та інформаційне забезпечення постпроектного аудиту.

Keywords: company's investment attractiveness, project management, project history, post-project audit, organization and information support of post-project audit.

Інвестиції є джерелом розвитку підприємства та засобом сприяння процесам модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення конкурентних позицій на ринку тощо. Випередження конкурентів у процесі пошуку та отримання інвестицій дає можливість компанії отримати доступ до інвестиційних ресурсів на вигідніших умовах, що вимагає від неї створення певного механізму формування та забезпечення своєї інвестиційної привабливості.

В рамках цього механізму необхідно передбачити комплексне поєднання інструментів із різних сфер управління, у тому числі проектного менеджменту, оскільки від його ефективності залежить успіх компанії при реалізації інвестиційних проектів, що, у свою чергу, є важливим фактором для інвестора при прийнятті позитивного рішення щодо вкладання коштів у діючий бізнес компанії.

© Ірина Кубарева, Людмила Батенко, 2012.

З огляду на зазначене менеджери мають підходити до управління проектами більш комплексно та професійно, враховувати й такі його аспекти, які забезпечують та формують необхідну інформаційну базу для потенційного інвестора. На наш погляд, інструментом інтеграції проектного управління в систему забезпечення інвестиційної привабливості компанії є постпроектний аудит, під час якого компанія оцінює ефективність власної проектної діяльності та одночасно формує інформаційну базу щодо оцінювання якості прийняття та реалізації проектних рішень (проектну історію). Остання характеризує дієвість інструментарію освоєння інвестицій в компанії та перспективи отримання віддачі на інвестовані кошти, що є предметом інтересу будь-якого інвестора.

У той же час, попри велику кількість публікацій про необхідність запровадження нових методів управління в компаніях та важливість інтегрованих підходів до управління, на більшості українських підприємств не завжди дотримуються зазначених принципів. На наш погляд, відбувається це тому, що не розкрито значення проектних інструментів для формування інвестиційної привабливості компанії, а також через відсутність відповідних прикладних інструментів та організаційно-управлінського забезпечення.

Постпроектний аудит розглядається як складова проектного управління і висвітлюється в економічній літературі в контекстах оцінювання успішності виконання проекту в розрізі «проектного трикутника» [1, с. 185; 2, с. 383–389; 3, с. 11–12; 4, с. 100–102; 5, с. 38], аналізу результатів проекту з точки зору короткотермінових і довготермінових аспектів експлуатаційної фази [6, с. 41], порівняння результатів здійснення проекту з очікуваними на початку відбору проекту прибутком та витратами [7, с. 896], покращення якості майбутніх рішень у сфері інвестицій [8, с. 593]. У той же час залишаються не розкритими питання інтеграції проектного аудиту в систему забезпечення інвестиційної привабливості компанії. Зокрема, потребує дослідження роль аудиту результатів проекту у формуванні інформаційної бази проектної історії компанії. Важливим є й дослідження сутності проектної історії та розроблення прикладних аспектів її формування із використанням інструментів проектного управління.

Враховуючи важливе значення проектного управління в інвестиційній діяльності компанії, вважаємо за необхідне дослідити його інструменти з точки зору формування інвестиційної привабливості компанії з метою розробки теоретичних та прикладних підходів до створення інформаційної бази щодо якості проектної діяльності підприємства (проектної історії). Це, у свою чергу, потребує з'ясувати сутність проектної історії компанії, подати її визначення та розкрити зміст, а також розкрити зміст постпроектного аудиту як елементу формування проектної історії компанії, оцінити його значення та встановити зацікавлених учасників, які є ініціаторами або виконавцями та відповідальними за інформацію, що формує зміст аудиту, а також визначити необхідне інформаційне та організаційно-управлінське забезпечення проведення постпроектного аудиту в компаніях.

Проведені дослідження показують, що механізм забезпечення інвестиційної привабливості залежить від ефективної системи управління проектами в компанії. Здатність компанії привертати увагу інвестора та залучати інвестиції зумовлена двома складовими: по-перше, діями компанії-реципієнта щодо залучення інвесторів, по-друге, ефективним

використанням менеджерами компанії отриманих інвестицій. Останнє є свідченням ефективності системи управління проектами в компанії.

Обидві складові передбачають формування в компанії відповідно до вимог інвесторів інформаційної бази щодо якості обґрунтування, прийняття та реалізації проектних рішень – проектної історії компанії, яка є підтвердженням ефективного проектного управління та акумулює в собі результати діяльності компанії щодо реалізації інвестиційних проектів, а також демонструє якість її проектного менеджменту.

Проектна історія компанії – це документ, що відображає групи характеристик щодо компетенцій і здатностей компанії (в сфері проектного, інвестиційного, фінансового, операційного та стратегічного менеджменту, маркетингової діяльності) у сфері оцінювання привабливості проектних ідей, прийняття та подальшого втілення прийнятих проектних рішень.

Для компанії є необхідним відстежувати та фіксувати інформацію щодо рівня успішності реалізації проектів (проектну історію) з метою її подальшого врахування при прийнятті інвестиційних рішень. Ми вважаємо, що проектна історія компанії має бути одним із елементів механізму формування інвестиційної привабливості компанії, що забезпечує успішне залучення інвестицій в компанію та їх ефективне використання.

Проектна історія повинна відображати такі групи характеристик:

1. Характеристики успішності реалізації проектів: кількість інвестиційних проектів, здійснених в компанії за останні 10 років за видами і категоріями (в яких сферах, з якою тривалістю і бюджетом); відсоток проектів, завершених в межах встановлених цільових параметрів (терміни, бюджет, якість, отримання кінцевого результату); відсоток проектів, виконаних з відхиленнями цих параметрів у межах 10–15%; відсоток проектів, виконаних з відхиленнями цих параметрів у межах 15–30%; відсоток проектів, що мали відхилення більше 30%.

2. Характеристика фінансових результатів проектів на стадії їх експлуатації (показники чистої вартості NPV, внутрішньої норми рентабельності IRR, індексу рентабельності PI, терміну окупності DPP, дисконтованого потоку DCF):

– для показника NPV – відсоток проектів, що мають кращий результат за очікуваний: фактичний NPV яких перевищив планові оцінки; відсоток проектів, у яких NPV збігся або не досягнув запланованого рівня в межах 10–15%; відсоток проектів, NPV яких менший від запланованих оцінок у межах 15–40%; відсоток проектів, NPV яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, за якими значення NPV було критичним, тобто проекти, що не окупили себе протягом розрахункового терміну окупності;

– для показника IRR – відсоток проектів, фактичне значення IRR за якими перевищило планові показники; відсоток проектів, у яких IRR збігся або не досягнув запланованих у межах 10–15%; відсоток проектів, IRR яких менший від запланованого в межах 15–40%; відсоток проектів, IRR яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, для яких значення IRR було критичним – нижчим, ніж встановлена за проектом ставка дисконту (або вартість залучених для реалізації інвестиційного проекту ресурсів, або норма дохідності, що визначена внутрішніми міркуваннями компанії, або значення IRR альтернативних проектів у даній компанії чи галузі тощо);

– для показника PI – відсоток проектів, фактичне значення PI для яких перевищило планові показники; відсоток проектів, у яких PI збігся або не досягнув запланованих у межах 10–15%; відсоток проектів, PI яких менший від запланованого в межах 15–40%; відсоток проектів, PI яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, для яких значення PI було критичним – таким, що менше або дорівнює одиниці;

– для показника DPP – відсоток проектів, які окупили себе протягом розрахункового терміну окупності; відсоток проектів, у яких DPP збігся або не досягнув запланованого рівня у межах 10–15%; відсоток проектів, DPP яких менший від запланованих оцінок у межах 15–40%; відсоток проектів, DPP яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, що мають критичне значення показника, тобто не окупили себе протягом розрахункового терміну окупності;

– для показника DCF – відсоток проектів, для яких фактичне значення DCF по роках перевищило планові показники; відсоток проектів, у яких DCF збігся або не досягнув запланованого рівня в межах 10–15%; відсоток проектів, DCF яких менший від запланованих оцінок у межах 15–40%; відсоток проектів, DCF яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, що мають критичні значення показника – від'ємне значення DCF у будь-якому році реалізації проекту.

3. Характеристика операційних результатів проектів на стадії їх експлуатації (обсяг беззбитковості – BEP): відсоток проектів, для яких фактичне значення BEP по роках перевищило планові показники; відсоток проектів, у яких BEP збігся або не досягнув запланованого рівня в межах 10–15%; відсоток проектів, BEP яких менший від запланованих оцінок у межах 15–40%; відсоток проектів, BEP яких менший від запланованих на 40% і більше; відсоток проектів, що не вийшли на обсяг беззбитковості протягом періоду реалізації проекту.

4. Характеристика ринкових результатів проектів на стадії їх експлуатації: відсоток проектів, для яких встановлені на передінвестиційній фазі проекту параметри – обсяг продажів, ціна, якість продукції, бюджет маркетингових заходів, частка ринку, конкурентні переваги відповідають тим, що були обґрунтовані при проведенні маркетингових досліджень на передінвестиційній фазі проекту або є кращими від запланованих; відсоток проектів, за якими компанія не досягла відповідності фактичних параметрів проекту, що зазначені вище, їх запланованим характеристикам (тобто отримані результати проекту є гіршими за планові) із зазначенням внутрішніх (керованих менеджментом) та зовнішніх факторів, які вплинули на погіршення результату проекту.

5. Характеристика діючої на підприємстві системи управління проектами за такими критеріями: чи є в компанії задокументована система управління інвестиційними проектами (у вигляді положення, керівництва, стандарту тощо); чи є в компанії підрозділ чи особа, що відповідає за реалізацію проектів; чи залучаються до реалізації великих інвестиційних проектів зовнішні управляючі компанії (в яких випадках і для якого відсотка проектів); з якими зовнішніми партнерами співпрацює компанія при обґрунтуванні і реалізації проектів (консалтингові, страхові, управляючі); чи беруть участь в управлінні проектами сертифіковані фахівці з управління проектами (частота від загальної кількості проектів); чи використовується в управлінні проектами спеціальне програмне забезпечення; чи проходять працівники компанії навчання (тренінги) з проектного менеджменту.

Такий аналіз, на нашу думку, дозволяє оцінити здатності компанії щодо професійного оцінювання привабливості інвестиційних рішень та їх подальшого втілення, які значною мірою забезпечують успіх проектам, що ініціюються. Це дає змогу потенційним інвесторам приймати виважені рішення щодо доцільності участі в таких проектах та ймовірності отримання очікуваних результатів. Для самої компанії проектна історія слугуватиме інформаційною базою для покращення власної інвестиційної діяльності та забезпечення інвестиційної привабливості.

Проектна історія компанії формується за допомогою такого інструменту, як пост-проектний аудит, використання якого потребує таких передумов:

- створення відповідного підрозділу або призначення відповідальної посадової особи (залежно від масштабів компанії, кількості інвестиційних проектів та ступеня розвитку проектного управління);
- формування внутрішньої нормативної документації (положення про підрозділ, положення про організацію та інформаційне забезпечення/звітність постпроектного аудиту, посадові інструкції тощо);
- формування технічної бази та інформаційно-програмного забезпечення процесу постпроектного аудиту в компанії.

У роботі [9] обґрунтовувалась необхідність поділу проектного аудиту на дві складові: постпроектний аудит по закінченню інвестиційної фази та постпроектний аудит на експлуатаційній фазі.

Аудит, що проводиться за результатами інвестиційної фази проекту, показує, наскільки ефективно працює проектна команда та яким є рівень розвиненості в компанії проектного менеджменту.

Результати аудиту експлуатаційної фази проекту показують ефективність впровадження проекту в компанії. Тут індикаторами виступають фінансові, операційні та ринкові характеристики проекту, які залежать не лише від якості роботи компанії на експлуатаційній фазі, а й демонструють рівень обґрунтованості проектних рішень на передінвестиційній фазі проекту.

Зупинимось на організаційно-управлінських та прикладних аспектах проведення постпроектного аудиту в компаніях.

При здійсненні постпроектного аудиту після закінчення інвестиційної фази основний фокус аналізу має зосереджуватися на оцінюванні відповідності фактичних результатів, бюджету і термінів проекту початковим параметрам.

При цьому відповідальними за якість результатів інвестиційної фази є менеджер проекту та команда виконавців. Вони визначають та забезпечують терміни реалізації проекту, бюджетні характеристики та фактичні витрати проекту, а також якість виконання робіт за проектом. Тому менеджер проекту має бути відповідальним за досягнення показників інвестиційної фази проекту та проведення цього аудиту.

Враховуючи те, що після закінчення означеної фази його менеджер припиняє виконання своїх повноважень, він має відзвітувати перед менеджментом та власниками компанії, які приймали рішення щодо реалізації проекту, про рівень досягнення всіх його цільових параметрів у вигляді завершального звіту (табл. 1).

**Зведений завершальний звіт щодо дотримання цільових параметрів проекту
«.....» та досягнення очікуваних результатів**

Параметри	Дотримання цільових параметрів проекту (+ / –)		
	час	бюджет	якість
Досягнення загальних запланованих результатів проекту: рівень досягнення загальних запланованих результатів проекту, %			
Дотримання цільових параметрів проекту в розрізі проектних робіт: всього робіт із дотриманням цільових параметрів проекту			
Всього робіт із відхиленням від цільових параметрів проекту			
Частка робіт із дотриманням цільових параметрів проекту в розрізі кожного цільового параметра, %			
Частка робіт із відхиленням від цільових параметрів проекту в розрізі кожного цільового параметра, %			
Загальна частка робіт із дотриманням цільових параметрів проекту, %			
Загальна частка робіт із відхиленням від цільових параметрів проекту, %			
Менеджер проекту (ПІБ, підпис)			

Запровадження в практику проектного менеджменту звітів із запропонованою структурою дозволяє стверджувати, що після закінчення проекту власники та менеджмент компанії будуть володіти інформацією про якість роботи проектною командою загалом та менеджера проекту зокрема. Окрім кількісного аналізу, постпроектний аудит інвестиційної фази має включати аналіз причин, що вплинули на її результати, за такими основними напрямками:

- проектні ризики та оцінка адекватності управлінських дій для нейтралізації їх впливів;
- професіоналізм роботи членів проектною командою та відповідність їх компетенцій складності проектних завдань;
- дотримання всіма стейкхолдерами проекту встановлених процесів проектного управління та напрями їх удосконалення;
- організаційні та фінансово-економічні чинники позитивного і негативного впливів на реалізацію проекту.

Основними виконавцями аудиту інвестиційної фази проекту є менеджер проекту та члени його команди, а користувачами – вище керівництво та власники компанії.

Результатом роботи компанії щодо проведення постпроектного аудиту інвестиційної фази проектів має бути зведений звіт щодо якості проектної діяльності в компанії загалом, форму якого подано в табл. 2.

Таблиця 2

**Зведений звіт щодо якості проектної діяльності в компанії «.....»
за період з по рр.**

Назва проекту	Період реалізації, роки	Сфера реалізації проекту	Масштаб проекту	Тривалість проекту	Рівень дотримання встановлених цільових параметрів проекту, %			
					час	бюджет	якість	кінцевий результат
Кількість проектів із дотриманням цільових параметрів								
Кількість проектів із відхиленням параметрів у межах 10–15%								
Кількість проектів із відхиленням параметрів у межах 16–30%								
Кількість проектів із відхиленням параметрів більше 30%								
Частка проектів із відхиленням параметрів у загальній кількості реалізованих проектів, %								
Частка проектів із дотриманням параметрів у загальній кількості реалізованих проектів, %								
Загальна кількість реалізованих проектів								
Особа/керівник підрозділу, що відповідає за реалізацію проектів в компанії (ПІБ, підпис)								

При здійсненні постпроектного аудиту на експлуатаційній фазі мова йде про аудит результатів проекту – фінансових (інвестиційних) та ринкових.

При цьому оцінка відповідності фактичних інвестиційних характеристик проекту відповідним запланованим параметрам має полягати у розрахунках не тільки фактичних вигод і витрат за проектом (у тому числі інвестиційних), а й в оцінюванні відхилень та їх причин, визначенні фактичних показників ефективності проекту, наприклад, фактичних показників NPV, IRR, DPP, PI, DCF тощо. Окрім того, заслуговує на увагу рівень досягнення орієнтирів операційної діяльності компанії в межах реалізації інвестиційного проекту, що характеризує точка беззбитковості виробництва продукції (ВЕР) – обсяг беззбитковості, що зумовлений інвестиційним проектом. Користувачами інформації щодо рівня ефективності інвестиційного проекту є власники компанії та вище керівництво компанії (СЕО), а відповідальними за підготовку відповідного звіту – керівники функціональних підрозділів, що забезпечують встановлені основні показники діяльності (KPI). Так, дані

щодо фінансових параметрів проекту перебувають в полі відповідальності керівника фінансового департаменту (CFO), значення операційних показників проекту – керівника виробничого департаменту (COO). Звіт має містити не лише результати розрахунків показників та їх відхилень, а й інформацію про причини невідповідності фактичних результатів проекту запланованим у разі їх погіршення. Форми звітів щодо фінансових та операційних результатів проекту наведені в табл. 3 та табл. 4 відповідно.

Таблиця 3

Звіт про фінансові результати проекту «.....»

Параметри	Позитивні результати		Результати із відхиленням					Критичні результати		
	кращі за очікувані	фактори, що вплинули	в межах або із відхиленням 10–15%	причини відхилень	із відхиленням 15–40%	причини відхилень	із відхиленням 40% і більше	причини відхилень	критичні значення	причини відхилень
NPV										
IRR										
PI										
DPP										
DCF										
Керівник фінансового департаменту (ПІБ, підпис)										

Таблиця 4

Звіт про операційні результати проекту «.....»

Параметри	Позитивні результати		Результати із відхиленням					Критичні результати		
	кращі за очікувані	фактори, що вплинули	в межах або із відхиленням 10–15%	причини відхилень	із відхиленням 15–40%	причини відхилень	із відхиленням 40% і більше	причини відхилень	критичні значення	причини відхилень
ВЕР										
Керівник виробничого/операційного департаменту (ПІБ, підпис)										

Впровадження управлінських інновацій на мікрорівні

Основні індикатори, що показують рівень ринкового успіху реалізації проекту, також мають бути представлені власникам компанії для порівняння запланованих та досягнутих ринкових орієнтирів за проектом та для аналізу причин відхилень у разі недосягнення запланованих показників. Відповідальним за інформацію щодо ринкових результатів проекту є керівник маркетингового департаменту компанії (СМО), при цьому дані звіту мають містити параметри, наведені у табл. 5.

Таблиця 5

Звіт про ринкові результати проекту «.....»

Параметри	Позитивні результати			Негативні результати (із відхиленням)	
	відповідають очікуваням	кращі за очікувані	фактори, що вплинули	гірші за очікувані	фактори, що вплинули
обсяг продажів					
ціна					
якість					
бюджет маркетингових заходів					
частка ринку					

Керівник маркетингового департаменту (ПІБ, підпис)

В результаті використання в практиці проектного управління таких елементів пост-проектного аудиту менеджмент та власники компанії будуть мати інформацію про якість реалізації проекту – фінансові, операційні та ринкові його результати.

Підсумком роботи компанії щодо проведення постпроектного аудиту експлуатаційної фази має бути зведений звіт щодо якості результатів проектів, реалізованих у компанії загалом, форму якого представлено в табл. 6.

Таблиця 6

Зведений звіт про якість результатів проектів, реалізованих у компанії «.....» за період з по рр.

Назва проекту	Період реалізації, роки	Сфера реалізації проекту	Масштаб проекту	Тривалість проекту	Рівень дотримання встановлених параметрів проекту, %		
					фінансові	операційні	ринкові
Кількість проектів із дотриманням параметрів							
Кількість проектів із відхиленням параметрів у межах 10–15%							
Кількість проектів із відхиленням параметрів у межах 16–30%							
Кількість проектів із відхиленням параметрів більше 30%							
Частка проектів із відхиленням параметрів у загальній кількості реалізованих проектів, %							
Частка проектів із дотриманням параметрів у загальній кількості реалізованих проектів, %							
Загальна кількість реалізованих проектів							

Особа/керівник підрозділу, що відповідає за реалізацію проектів у компанії (ПІБ, підпис)

Отже, звіти щодо якості проектної діяльності в компанії та якості результатів проектів, реалізованих у компанії, є інформаційним забезпеченням проектної історії компанії. Ця інформація має зберігатися й аналізуватися відповідальними особами в компанії та використовуватися керівництвом і власниками з метою удосконалення її проектної та інвестиційної діяльності.

Дослідження, проведені щодо можливостей удосконалення інструментарію проектного управління, дозволили зробити висновок, що інвестиційна привабливість компанії залежить від якості управлінських рішень, дій щодо успішного залучення інвестицій та їх ефективного використання. Однією із складових формування інвестиційної привабливості компанії має бути її проектна історія, а інструментом, що формує інформаційну базу цієї історії, є пост-проектний аудит.

У цьому дослідженні доведено необхідність формування проектної історії як складової забезпечення інвестиційної привабливості компанії, надано визначення та розкрито її зміст, окреслено передумови використання цього інструментарію проектного управління. Крім того, у статті запропоновано зміст та форми узагальнення інформації постпроектного аудиту інвестиційної та експлуатаційної фаз проекту, а також визначено учасників такого аудиту – виконавців, що формують зміст проектної історії компанії у відповідних звітах, та користувачів, які використовують дані звітів в управлінських цілях.

Подальші дослідження в межах окресленої проблематики повинні концентруватися на визначенні місця проектного аудиту в системі управління інвестиційною діяльністю компанії.

Література

1. Бэзьюли Ф. Управление проектом / Ф. Бэзьюли Ф. ; пер. с англ. В. Петрашек. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 208 с. – (Начальная школа бизнеса).
2. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособ. для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 574 с. – (Современное бизнес-образование).
3. Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособ. / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 208 с. – (Учебник для программы MBA).
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). – 3-е изд. – 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, 2004. – 401 с.
5. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. – 2-е изд., доп. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
6. Верба В. А. Проектный анализ : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
7. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – 10-е изд., доп. и испр. – СПб. : Питер, 2007. – 1008 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
8. Ванхорн Джеймс С. Основы финансового менеджмента / Дж. С. Ванхорн, Дж. М. Вахович мл. – 12-е изд. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1232 с.
9. Батенко Л. П. Післяпроектний аудит в забезпеченні ефективності інвестиційної діяльності компанії / Л. П. Батенко, І. В. Кубарева // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Вип. 22. – К. : КНЕУ, 2009. – 704 с. – С. 593–600.