

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління проєктами на підприємстві»
(за матеріалами Торгово-виробничого Малого підприємства «Явір»,
м. Снятин, Івано-Франківська область)

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Малиняк Таїсії
Дмитрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність проєктної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проєктів.....	6
1.2. Методичний інструментарій оцінки економічної ефективності проєктів.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ТОРГОВО-ВИРОБНИЧОМУ МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЯВІР».....	17
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	17
2.2. Оцінка інвестиційних можливостей та ринкового середовища діяльності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ТОРГОВО-ВИРОБНИЧОМУ МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЯВІР»	35
3.1. Техніко-економічне обґрунтування проєкту.....	35
3.2. Економічна ефективність реалізації проєкту на підприємстві.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зниження платоспроможного попиту, зростання конкуренції на внутрішньому ринку спонукає підприємства вишукувати дієві важелі для підвищення своєї конкурентоспроможності. Тому якість та надійність систем управління стають основою забезпечення ефективного функціонування підприємств.

В таких умовах збалансоване планування діяльності допомагає підприємству не лише передбачити зміни середовища й оперативно реагувати на них, формувати модель оптимального функціонування за умов ресурсних обмежень. Проектний підхід стає основою цілевизначення та засобом узгодженості всіх підсистем підприємства, при виборі політики вдосконалення та розвитку. Підприємствам України на сучасному етапі необхідно реалізовувати різноманітні проекти, які передбачають впровадження торговельно-технологічних та управлінських інновацій, оскільки це є вимога часу. Метою реалізації таких проектів є забезпечення стійких темпів зростання товарообороту та позитивного фінансового результату господарювання, формування довгострокових конкурентних переваг та цінності для всіх груп зацікавлених сторін підприємства.

Цінні інформаційні ресурси з доцільності інвестиційної діяльності, особливості підвищення її ефективності досліджували різні науковці, зокрема В. Беренс, А.І. Афонічкін, Я.Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р.Л. Лупак, І.М. Боярко, Л.Л. Гриценко, Н.Я. Боліновська, Л.Л. Ковальська, О.Ю. Речун, Романова Т.В., Кучер Я.В., М.Л. Гончаренко, В.М. Боронос, І.Д. Скляр, І.М. Кобушко, Т.А. Васильєва, С.В. Леонов.

Незважаючи на напрацювання за даною тематикою, залишаються питання, які потребують уточнення й удосконалення як в практичному, так і в теоретичному аспектах. Наукова проблематика обумовлена тим, що розвиток методик для окремих елементів системи проектного управління не підтримується системоутворюючою методологією, що дозволяє

обґрунтовувати мінімально необхідний склад і необхідні взаємозв'язки між окремими структурно-функціональними елементами, а також планувати їх взаємоузгоджене впровадження і розвиток для формування працездатної системи управління проєктами. Тому необхідним і практично значущим є узагальнення та удосконалення теоретичних засад проєктного управління підприємством; систематизація та критична оцінка сучасної практики організації цієї роботи в Україні та уточнення методичних підходів до її проведення. Наведені міркування свідчать про актуальність та важливість обраного напрямку дослідження і зумовили вибір теми, визначили об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад управління проєктами на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати сутність проєктної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проєктів;
- розкрити та обґрунтувати методичний інструментарій оцінки економічної ефективності проєктів;
- охарактеризувати профіль діяльності підприємства;
- оцінити інвестиційні можливості та ринкове середовище діяльності підприємства;
- сформулювати техніко-економічне обґрунтування проєкту
- розрахувати економічну ефективність реалізації проєкту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування проєктного управління на підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у випускній кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові та

спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об'єкта проєктного управління на підприємствах; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів оцінки економічної ефективності проєктів; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки стану економічного розвитку підприємства; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання ефективності проєктної діяльності на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо удосконалення управління проєктами на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці техніко-економічного обґрунтування проєкту для імплементації проєктної діяльності в операційні бізнес-процеси підприємства.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Потенційні джерела фінансування проєктів в Україні» (Додаток А) у Збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків; викладена на 46 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 30 таблиці та 5 рисунків; 2 додатки, список використаних джерел нараховує 47 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність проєктної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проєктів

Досягнення підприємством стратегічних цілей і завдань, а також реалізація середньострокових програм розвитку неможливі без інвестицій, і відповідно, без ефективного управління інвестиційною діяльністю. У цьому аспекті для підприємств, що займаються проєктно-орієнтованою діяльністю (як у своїх інтересах, так і в інтересах зовнішніх замовників), інвестиційний портфель тотожний портфелю програм і проєктів, а управління інвестиціями тісно переплітається з управлінням портфелем програм і проєктів, про що наголошується у ряді праць [5, С. 112; 7; 18, С. 171]. Разом з тим, управління інвестиціями у формі фінансових інструментів істотно відрізняється від управління інвестиціями при реалізації управлінських заходів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства за допомогою виконання відповідного проєкту.

Для кращого розуміння спільних рис та відмінностей між портфелем програм і проєктів та інвестиційним портфелем проведемо їх визначення (табл. 1.1 і табл. 1.2).

Виконання окремих проєктів розвитку на підприємстві можна розділити на два основних напрямки: 1) обслуговування постійного «поток» проєктів; 2) індивідуальний супровід «важливих / ключових» проєктів та програми в цілому.

У цих двох напрямків принципово різні цілі і завдання, існують очевидні відмінності в підходах і методиках, які використовуються для управління:

– для проєктів, ефект розвитку від яких незначний або взагалі не може бути визначений, але які підприємство змушене реалізовувати, або для реалізації «типових» проєктів розвитку необхідний простий і надійний «інвестиційний конвеєр», важлива максимальна стандартизація та уніфікація документообігу, простота процедур і звітних форм;

– проєкти, очікування від яких пов'язані з тактичними і стратегічними ефектами, або в яких задіяні значні ресурси і ціна кожної помилки висока, найчастіше вимагають особливих, саме для них певних правил. Під такі проєкти створюються офіси управління (спеціалізовані або віртуальні структури). На передінвестиційній фазі таких проєктів важливе ітераційне опрацювання до відповідної деталізації і точності, яке може затребувати відчутних витрат ресурсів і фінансових коштів. А на фазі реалізації необхідне впровадження проактивних процедур моніторингу одержуваних результатів і стану оточення, комплексне управління змінами та ризиками, а також спеціалізовані комунікаційні процеси та процедури узгодження.

Таблиця 1.1

Спільні риси портфеля програм і проєктів та інвестиційного портфеля

Параметри	Спільні риси
Інвестиції	Окремі програми та проєкти подібні інвестиціям, які підприємства «роблять» у своє майбутнє.
Ризики	1. Ризики окремого проєкту / програми формулюються досить широко і включають імовірнісні характеристики термінів реалізації, витрат на реалізацію, одержуваних результатів, впливу оточення та ін.; 2. Очікуваний ризик портфеля - це комбінація інвестиційних ризиків (ризиків окремих проєктів / програм), ризиків взаємодії проєктів та / або програм один з одним, а також ризиків самого портфеля в цілому.
Оптимізація	Підприємства формують і, відповідно, реалізують один портфель з безлічі можливих. При цьому враховуються прийнята стратегія, ринкова ситуація, наявні можливості та готовність йти на ризик. Склад і структура портфеля може змінюватися з плином часу.

Узагальнено автором за матеріалами [5, С. 112; 19; 23].

Повноцінна система управління повинна передбачати реалізацію обох напрямків у рамках реалізації проєктів.

Управління проєктами окремо або управління портфелем як набором окремих проєктів породжує цілу низку проблем: можуть дублюватися

роботи, виникати неузгоджені (а іноді й протилежні) цілі за різними компонентами, неефективно використовуватися дефіцитні ресурси, невірно оцінюватися та обліковуватися прибуток. У підсумку загальний показник ризику проєктів збільшується, а рентабельність інвестицій і загальна результативність – знижується.

Таблиця 1.2

Відмінності між портфелем програм і проєктів та інвестиційним портфелем

Параметри	Інвестиційний портфель	Портфель програм і проєктів
Цілі	– Отримання доходу; – Регулювання ліквідності; – Диверсифікація	– Реалізація стратегії; – Цілеспрямований розвиток і вдосконалення
Очікувані результати	Приріст капіталу	– Нові / оновлені матеріальні активи; – Зростання доходів, гудвіл
Взаємозв'язки	Кореляція	Взаємозалежність за результатами та технологічними послідовностями
Об'єкти управління	Різні фінансові інструменти (акції, цінні папери, облігації та ін.) з чітко визначеними характеристиками	Різні програми та проєкти з характеристиками, які задаються однозначно (цілями, вихідними результатами, термінами, бюджетами та ін.)
Життєвий цикл об'єкта управління	– Обґрунтування; – Інвестування; – Експлуатація; – Ліквідація	– Ініціювання; – Планування; – Виконання; – Моніторинг та Контроль; – Закриття
Принципи розподілу ресурсів	Капіталовкладення згідно інвестиційним цілями	Виділення ресурсів та фінансових коштів для досягнення стратегічних цілей
Підходи до диверсифікації ризиків	– Застосування різноманітних фінансових інструментів може знизити ризик; – Заснований на відмінностях у коливаннях доходів і курсової вартості фінансових інструментів	1. Управління багатьма змінними програми / проєкту (обсяг, спосіб реалізації, постачальники, партнери і т.д.) може знизити ризик. 2. Ризик може бути знижений за рахунок координації в рамках всього портфеля: – правильного вибору складу програм і проєктів; – узгодження змісту і вибір часу «старту»; – повторного використання загальних компонентів і вже досягнутих результатів

Узагальнено автором за матеріалами [28, С. 210; 32; 36].

Розвиваючи ідею доцільності запровадження на підприємствах проєктної діяльності, для ефективної реалізації якого має розроблятися та реалізовуватися портфель проєктів, варто детально зупинитися на виділенні спільних та відмінних рис між програмою, проєктом та портфелем (табл. 1.3 та 1.4). Зауважимо при цьому, що спільні риси обумовлені тим, що і портфелі, і програми, і проєкти складаються з однакових загальних елементів – робіт, а відмінності – різним масштабом і цільовим призначенням.

Таблиця 1.3

Визначення спільних параметрів проєкту, програми та портфеля

Параметри	Проєкт / Програма / Портфель
Стратегічність	Відповідають стратегічним цілям підприємства
Інвестиції	Відображають здійснені / заплановані інвестиції
Подібності та аналогії	Володіють деякими схожими характеристиками і загальними властивостями, які дозволяють їх групувати для більш ефективного управління
Вимірюваність	Задаються кількісними значеннями, а, отже, можуть бути виміряні, впорядковані за ступенем важливості та їм можуть бути призначені пріоритети

Узагальнено автором за матеріалами [5, С. 112; 37, С. 320; 39, С. 61].

Таблиця 1.4

Відмінності між проєктом, програмою та портфелем

Параметри	Проєкт	Програма	Портфель
Межі	вузькі рамки з конкретно заданими вихідними результатами	широкі рамки, які можуть змінюватися для отримання очікуваних переваг	рамки змінюються відповідно зі зміною стратегії підприємства
Критерії успішності	успіх вимірюється дотриманням бюджету, термінів і відповідністю результатів заданим умовам	успіх вимірюється в термінах прибутковості інвестицій (ROI), отримання переваг і нових можливостей для бізнесу	успіх вимірюється в термінах агрегованих успіхів компонентів портфеля і досягненням стратегічних цілей
Зміни	керівник проєкту намагається звести зміни до мінімуму	керівник програми повинен бути готовий до змін і навіть користуватися ними	керівник портфеля постійно контролює зміни широкого оточення
Лідерство	фокусування на виконанні завдань і формуванні розпоряджень для досягнення критеріїв успішності	фокусування на управлінських взаєминах, вирішенні конфліктів; сприяння у вирішенні «політичних питань» з	фокусування на додаванні вартості при прийнятті рішень по портфелю

		керівництвом зацікавлених структур	
Керівництво	керівник проекту управляє безпосередніми виконавцями	керівник програми управляє керівниками проектів	керівник портфеля управляє або координує офіс управління портфелем
Місце керівника	«гравець команди», який мотивує інших учасників команди, використовуючи свої знання та навички	лідер, що формує «спільне бачення» і керівництво	лідер, що формує внутрішній зміст і інтегрує ідеї, об'єкти і компоненти в єдиний комплекс
Планування	керівник проекту виконує детальне планування для управління постачанням продуктів / послуг за проектом	керівник програми створює високорівневі плани, що забезпечують керівництво проектами, де і створюються деталізовані плани	керівник портфеля створює і підтримує необхідні процеси і комунікації, необхідні для агрегування елементів
Моніторинг і контроль	керівник проекту спостерігає і контролює завдання і діяльність щодо отримання заданих в проекті продуктів / послуг	керівник програми контролює проекти і поточну роботу через свою управлінську структуру	керівник портфеля контролює агреговане виконання та інші агреговані показники

Узагальнено автором за матеріалами [37, С. 320; 39, С. 61; 40, С. 69].

«Стандартні» підходи в проектно-орієнтованій діяльності раніше базувалися на наступних положеннях:

- окремі проекти розглядаються ізольовано, як «острови» з чітко окресленими кордонами;
- структура проекту досить стабільна;
- непереривність і лінійність змін у часі;
- критерії успіху проекту задані кількісно;
- цілі проекту всім зрозумілі і приймаються однозначно;
- фіксовані межі проекту;
- коригуючі дії можуть базуватися на лінійних причинно-наслідкових залежностях;
- майбутні дії можуть бути заплановані на досить деталізованому рівні.

Сучасні реалії вносять істотні корективи в розуміння змісту управління проектно-орієнтованою діяльністю. Це:

- невизначеність, динамізм і нелінійність – невід'ємні складові проектно-орієнтованої діяльності;
- множинність точок зору і неоднозначність формулювань цілей проектів і критеріїв їх успішності;
- нелінійність і нестабільність причинно-наслідкових взаємозв'язків в проектній діяльності;
- виконання проекту в «конкурентному оточенні» інших проектів;
- на перший план виходить важливість комунікацій, взаємин, узгодження інтересів учасників і «людські аспекти» в проектах.

Загальна логіка підходу до управління розвитком підприємства на засадах проектного управління може, на наш погляд, бути представлена схематично (рис. 1.1).

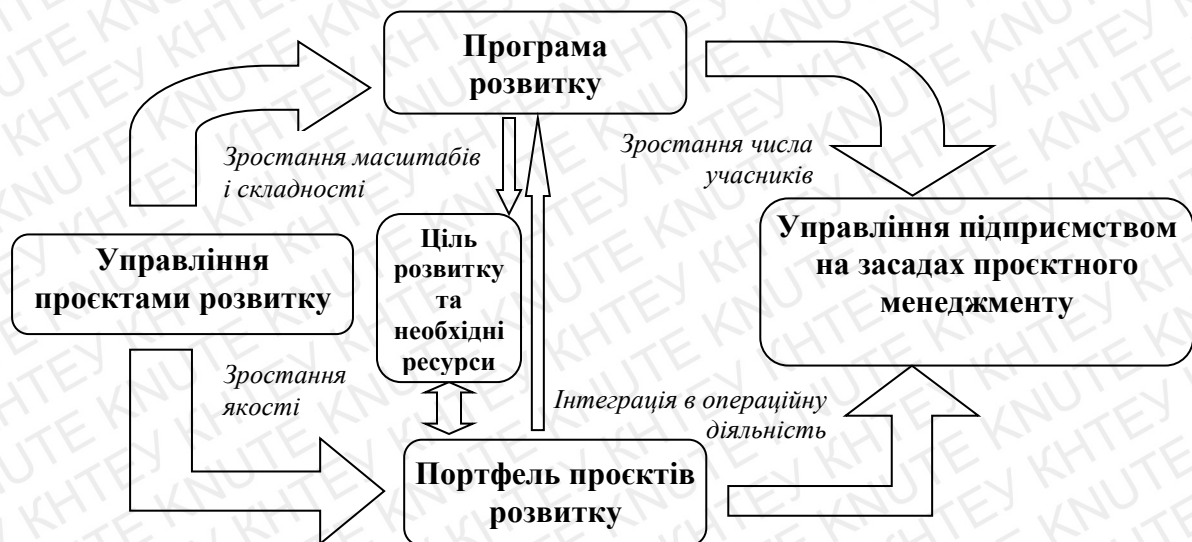


Рис. 1.1. Схема підходу до управління підприємством на засадах проектного менеджменту

Джерело: розроблено автором.

Як свідчить схема на рис. 1.1, трансформація підходу до управління проектною діяльністю підприємства, з одного боку, об'єктивно обумовлена збільшенням масштабів, складності, а також кількості проектів, що можуть

реалізуватися на одному підприємстві. Це, у свою чергу, пояснює доцільність застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту. З іншого боку, численність проєктів, які виконуються одночасно і не пов'язані технологічно, в яких є своя бізнес-мета, а також необхідність досягнення єдиної загальної цілі розвитку підприємства, що має бути чітко визначена у стратегії підприємства, потребує формування набору проєктів, що мають узгоджуватися між собою. Наявність необхідних для реалізації проєктів ресурсів – ключова умова виконання стратегічного розвитку підприємства. В іншому випадку – зміст стратегії потрібно буде відредагувати. Узагальнено автором за матеріалами [37, С. 320; 39, С. 61; 40, С. 69].

Для реалізації великих проєктів з великою кількістю учасників зазвичай формуються спеціалізовані організаційні структури, наприклад, керуючі підприємства у складі холдингів або спеціалізовані агентства з реалізації цільових програм. Такі організаційні структури, по суті, є проєктно-орієнтованими.

1.2. Методичний інструментарій оцінки економічної ефективності проєктів

Ефективність проєкту відображає відповідність проєкту цілям та інтересам його учасників. Оцінка економічної ефективності проєкту відповідно до офіційно діючих методичних рекомендацій має ґрунтуватися на певних принципах.

Групування змістовного контенту принципів оцінки ефективності інвестицій та їх розподіл з уточненням вказано в табл. 1.5.

З проведеного аналізу визначено, що принципи оцінки економічної ефективності проєктів можуть бути поділені на три структурні групи. До першої відносяться методологічні – найбільш загальні, що становлять концептуальну основу дослідження та не залежать від специфіки

майбутнього проєкту. Група методичних принципів безпосередньо пов'язані із проєктом, його специфікою, економічною і фінансовою привабливістю.

Згідно з обґрунтованими теоретичними методичними рекомендаціями при оцінці ефективності інвестиційних стратегічних рішень розглядаються види ефективності, які відображені в табл. 1.6.

Таблиця 1.5

Принципи оцінки економічної ефективності проєктів

Методологічні	Методичні	Операційні
Вимірювання	Порівняння ситуацій «з проєктом» і «без проєкту»	Взаємозв'язок параметрів проєкту
Порівняння	Унікальність	Моделювання
Корисність	Субоптимізація (suboptimization)	Організаційно-економічний механізм реалізації проєкту
Узгодженість інтересів	Некерованість минулого	Багатоетапність оцінки
Платність ресурсів	Динамічність	Інформаційна і методична узгодженість
Максимальний ефект (результативність)	Погодженість	Симпліфікація
Системність	Тимчасова цінність грошей	
Комплексність	Неповнота інформації	
Неспростовність методів	Структура капіталу	
Спостереження	Багатовалютність	
Асиметричність	Фінансування	
Адитивність		
Транзитивність		

Систематизовано автором за матеріалами [16, С. 115; 18].

Таблиця 1.6

Види ефективності при оцінці проєктів підприємства

Вид ефективності інвестиційної діяльності	Призначення	Необхідні критерії здійснення інвестиційної діяльності	Основні критерії ефективності стратегічних інвестиційних рішень	Показники ефективності проєкту
Комерційна (фінансова)	Визначається при оцінці проєктів співвідношенню фінансових витрат та результатів, які забезпечать необхідну норму прибутковості	Позитивне сальдо накопичених реальних грошей в будь-якому часовому інтервалі, де суб'єкт проєкту здійснює та отримує доходи	Чистий дисконтований дохід	Враховують фінансові наслідки реалізації проєкту для його безпосередніх учасників
Бюджетна	Ефективність інвестиційних стратегічних рішень визначаються з точки зору бюджетів різних рівнів (державного, регіонального,	Бюджетний ефект, який використовується для оновлення передбачених в проєкті заходів регіональної		Враховують фінансові наслідки реалізації проєкту для місцевого бюджету

	місцевого)	інвестиційної політики	Індекс прибутковості інвестицій	
Соціальна (суспільно значима, корисна)	Ефективність проекту відображається з точки зору інтересів суспільства; при цьому передбачається, що суспільство отримає всі результати і понесе всі витрати, пов'язані з реалізацією проекту	Відображення ефективності проекту з точки зору інтересів громадського господарства в цілому, а також суб'єктів здійснення проекту (регіональних організацій, підприємств)	Внутрішня норма прибутковості	Розраховують результати та витрати проекту, які виходять за межі прямих інтересів суб'єктів інвестиційної діяльності
Екологічна	Вимірюються результати управління якістю навколишнього середовища, пов'язані з контролем організацією екологічних аспектів, оснований на її екологічній і інвестиційній політиці, а також на цільових та планових екологічних показниках	Екологічною складовою є економічний збиток від забруднення навколишнього середовища, який представляє собою вартісне вираження соціально-економічних наслідків реалізації проекту, викликані забрудненням навколишнього середовища, втратою доходів	Термін окупності	Враховуються екологічні результати, які передбачаються в рамках природоохоронних заходів

Систематизовано автором за матеріалами [16, С. 115; 18, С. 172; 21, С. 71].

Наведені (табл. 1.6) основні критерії ефективності стратегічних інвестиційних рішень застосовуються для всіх видів ефективності проектів.

Розглянуті вище операційні принципи полегшують процес оцінки з інформаційно-розрахункової точки зору. Зупинимось на моделюванні, яке полягає в складанні оптимізаційної моделі ефективності, що враховує різні умови здійснення проекту та являє собою формалізований опис інвестиційного процесу. Ґрунтуючись на функціонуванні механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства, який включає достатньо обґрунтовані принципи, статистичні та динамічні методи, види ефективності, то оцінку доцільності проектної діяльності можна здійснити за відповідними розрахунками. На основі розглянутих інформаційних ресурсів виділені показники ефективності проекту (табл. 1.7).

Отже, методично обґрунтований вибір оптимального проєкту припускає використання методів та принципів оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства, дозволяючи знизити ступінь ризику та мінімізувати економічні витрати. Оцінка реального інвестування для підприємств може бути виражена вибором від реалізації товарів і чистим прибутком.

Таблиця 1.7

Основні показники оцінки економічної ефективності проєктів

Назва показника	Послідовність розрахунку	Результат розрахунку
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=n} \frac{Inv_t}{(1+r)^t}$	Використовується для визначення абсолютної величини ефекту від реалізації проєкту
Внутрішня норма доходності (IRR)	$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} (r_2 - r_1)$	Розраховуються верхня межа припустимого рівня дисконтованої ставки, перевищення якої робить проєкт збитковим
Індекс доходності (IL)	$IL = \frac{(IRR - \kappa_a)}{\kappa_a}$	Показує збільшення додаткового доходу проєктної альтернативи
Модифікована внутрішня норма доходності (MIRR)	$MIRR = \sqrt[n]{\frac{\sum_{t=0}^{t=n} NCF_t (1+r)^{n-1}}{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{Inv_t}{(1+r)^t}}} - 1$	Передбачає надходження такої внутрішньої норми доходності, яка дозволяє співставити поточну оцінку інвестиційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проєктом, розраховується при визначенні відсоткової ставки
Дисконтований період окупності (DPP)	$DPP = j + \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \frac{Inv_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^j \frac{NCF_t}{(1+r)^t}}{\frac{NCF_{j+1}}{(1+r)^t}}$	Визначає проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	$PI = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{NCF_t}{(1+r)^t} \div \sum_{t=0}^{t=n} \frac{Inv_t}{(1+r)^t}$	Використовується для визначення відносної величини ефекту від реалізації проєкту
Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)	$ARR = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} EBIT_t (1-T)}{Inv_0 + L}$ 2	Дозволяє визначити співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)	$ROI = \frac{ЧПp}{In v}$	Дає змогу визначити, яку суму інвестицій треба витратити для отримання однієї грошової одиниці чистого прибутку
--	--------------------------	---

Систематизовано автором за матеріалами [37, С. 315-316; 41, С. 97; 42, С. 254].

При цьому поряд з отриманим комерційним ефектом спостерігається соціальний та екологічний у вигляді підвищення надійності постачання населенню якісних видів товарів, поліпшення умов праці, впровадження інноваційних технологій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ТОРГОВО-ВИРОБНИЧОМУ МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЯВІР»

2.1. Профіль діяльності підприємства

Виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється на основі органічної єдності таких чинників, як земля, трудові, матеріальні та нематеріальні ресурси, капітал підприємства. Їх сукупність складає ресурсний потенціал підприємства. Недостатнє забезпечення підприємства хоча б одним із вищезазначених елементів створює певні перешкоди для здійснення виробничого процесу, а також гальмує його розвиток.

Організаційна структура є основою функціонування будь-якого підприємства та ефективного застосування його виробничо-технологічного потенціалу. Структура управління торгово-виробничого малого підприємства «Явір», що відображена на рис. 2.1, належить до лінійно-функціонального типу. В ній вдало поєднуються функціональна та проєктно-цільова організаційної структури. Вищою ланкою управління в торгово-виробничому підприємстві «Явір» є директор, який підпорядковується генеральному директору (власнику підприємства).

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

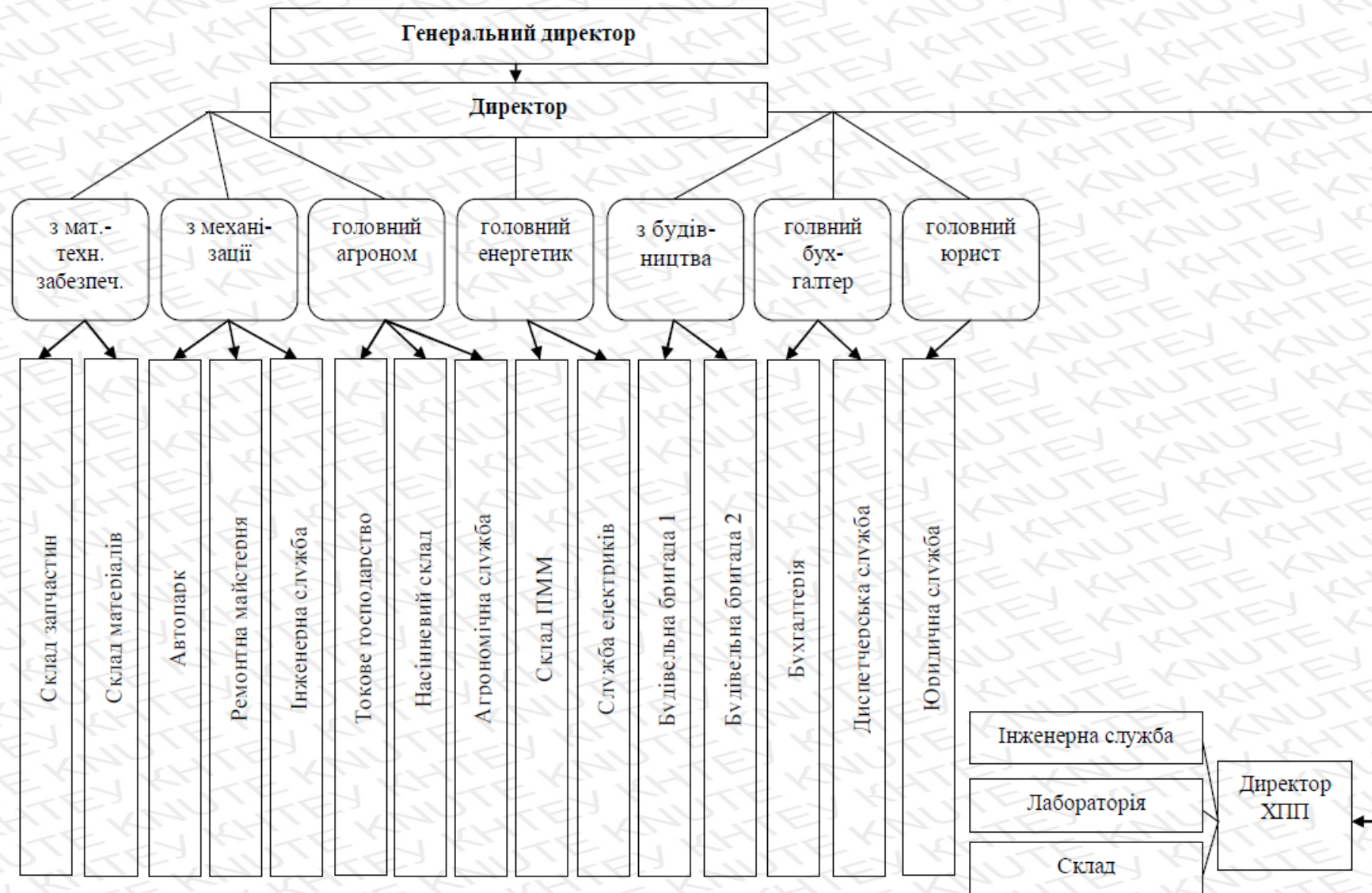


Рис. 2.1. Організаційна структура управління торгово-виробничого підприємства «Явір»

Стратегія агропромислового підприємства направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку.

Основними ресурсами торгово-виробничого підприємства «Явір» є наступні:

1. Земельні ресурси – є основним засобом виробництва в сільському господарстві і завдяки своїй специфічній властивості – родючості, справляють вагомий вплив на процес сільськогосподарського виробництва.
2. Трудові ресурси (персонал) – сукупність працівників, які мають відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань.
3. Основні фонди і виробничі потужності – це знаряддя і предмети праці, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Земля в сільськогосподарському виробництві виступає в якості головного засобу виробництва. До складу земельних ресурсів агропромислового підприємства можна віднести власну землю, а також ту, яку підприємство орендує в громадян на основі договору оренди.

На основі посівних площ постараємося охарактеризувати їх структуру за останні три роки (табл. 2.1).

З даних в табл. 2.1 видно, що за досліджуваний період структура посівних площ по усіх видах продукції рослинництва мала тенденцію до зростання. Так, найбільша частка в структурі посівних площ, вже протягом багатьох років відводиться озимій пшениці, кукурудзі та сої. В 2019 р. їхні посівні площі склали 4310, 2890 та 2826 га відповідно або 63,5%. Дещо менша частка в структурі відводиться цукровим бурякам – 15,1% або 2378 га.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури посівних площ торгово-виробничого підприємства
«Явір» за 2017-2019 рр.**

Культура	Роки						2019 р. в % до 2017 р.
	2017		2018		2019		
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	3287	20,9	2726	17,2	4310	27,3	131,1
Пшениця яра	809	5,1	427	2,7	338	2,1	41,8
Гречка	300	1,9	26	0,1	37	0,2	12,3
Кукурудза на зерно	4555	29,0	3623	22,9	2890	18,3	63,4
Ячмінь озимий	867	5,5	1051	6,6	1134	7,2	130,8
Ячмінь ярий	1571	10,0	903	5,7	1381	8,8	87,9
Горох	-	-	217	1,4	271	1,7	-
Соя	1480	9,4	3116	19,7	2826	17,9	190,9
Ріпак озимий	2013	12,8	1297	8,2	195	1,2	9,7
Цукрові буряки	782	4,9	2423	15,3	2378	15,1	304,1
Картопля	13	0,08	-	-	-	-	-
Всього	15597	100	15749	100	15760	100	101,0

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Однак є ряд сільгоспкультур, площі яких помітно скоротилися, це стосується гречки, площі якої скоротилися з 300 га в 2017 р. до 37 га в 2019 р.

Якщо розглядати загалом структур посівів, то можна бачити значну їх нерівномірність. Це пояснюється тим, що господарство намагається вирощувати більш ліквідні види продукції, забезпечуючи тим самим собі високу рентабельність виробництва.

Важливим показником, який характеризує ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства в розрізі окремих галузей є рівень продуктивності. В галузі рослинництва це показник визначають на основі урожайності сільськогосподарських культур.

Показники рівня продуктивності рослинництва торгово-виробничого підприємства «Явір» представлені на табл. 2.2.

З наведених даних в таблиці видно, що за досліджуваний період спостерігається стійке зростання врожайності зернових культур у порівнянні

2017 р. з 2019 роком за ріпаку озимого, урожайність якого знизилася на 13,1%. Таке зростання урожайності основних видів продукції рослинництва пов'язане із сприятливими погодними умовами, а також покращення агротехнології на усіх стадіях вирощування.

Таблиця 2.2

**Динаміка рівня урожайності торгово-виробничого підприємства «Явір»
за 2017-2019 рр., ц/га**

Показники	Роки			2019 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Пшениця озима	50,6	72,1	74,7	147,7
Пшениця яра	41,7	62,0	50,8	121,7
Гречка	8,6	19,0	27,7	321,8
Кукурудза на зерно	62,8	106,4	89,0	141,7
Ячмінь озимий	44,2	55,3	69,1	156,3
Ячмінь ярий	38,9	70,6	68,4	175,9
Горох	-	22,8	44,0	-
Соя	20,1	28,1	24,0	119,3
Ріпак озимий	23,6	33,7	20,5	86,9
Цукрові буряки	410,9	630,7	540,1	131,4
Картопля	244,4	-	-	-

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Значна тенденція до зростання урожайності сільгоспкультур спостерігається при вирощуванні гречки, урожайність якої зросла більш ніж в 3 рази в порівнянні із 2017 роком.

Торгово-виробниче підприємство «Явір» займається виробництвом і переробкою продукції рослинництва. Динаміка виробництва окремих видів продукції торгово-виробничого підприємства «Явір» за 2017-2019 роки представлена у табл. 2.3.

Як видно з представленої табл. 2.3 в досліджуваному підприємстві виробництво сільськогосподарської продукції за аналізований період характеризується зростаючою динамікою. Через прибутковість таких сільгоспкультур як соя і цукрові буряки валові обсяги їх виробництва помітно зросли: сої в 1,8 рази, з 33713 ц в 2017 р. до 67676 ц в 2019 р.,

цукрових буряків 3,7 рази, з 350813 ц в 2017 р. до 1284339 ц в 2019 р.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва валової сільськогосподарської продукції
торгово-виробничим підприємством «Явір» за 2017-2019 рр.**

Види продукції	Роки			2019 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Продукція рослинництва – всього, ц, в т.ч.	1659745	3130845	2920572	176,0
Зернові та зернобобові - всього	576119	735711	782233	135,8
- пшениця озима	140865	196558	322160	228,7
- пшениця яра	27557	26490	17155	62,3
- гречка	3602	495	1024	28,4
- кукурудза на зерно	312657	385355	257122	82,2
- ячмінь озимий	33253	58143	78363	235,7
- ячмінь ярий	58185	63727	94479	162,4
- горох	-	4943	11930	-
Соя	37713	87628	67767	179,7
Ріпак озимий	58702	43700	4000	6,8
Ріпак ярий	58702	-	-	-
Цукрові буряки	350830	1528095	1284339	366,1

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Водночас на фоні такого зростання валового виробництва окремих видів культур, також спостерігається значне зниження виробництва технічних культур – озимого ріпаку, а також гречки.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в значній мірі залежить від наявності основних виробничих фондів. Їх структура за елементами і частка в загальному обсязі представлена в табл. 2.4.

З наведених даних можемо бачити, що структура основних засобів на підприємстві за досліджуваний період досить суттєво змінилася. В структурі основних засобів найбільша частка припадає на будинки, споруди та передавальні пристрої – 69,7%, їх вартість за досліджуваний період зросла майже в 2 рази. Машини і обладнання становлять 19,9% і їх вартість в 2019 р. становили 73118 тис. грн. або в 2 рази більше у порівнянні з 2017 р. Однак

найбільше зростання вартості основних фондів спостерігалось по транспортних засобах – в 4,0 рази і в 2019 р. становила 23875 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Структура основних засобів торгово-виробничого підприємства «Явір»
за 2017-2019 рр.**

Групи основних засобів	Роки						2019 р. в % до 2017 р.
	2017		2018		2019		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Основні засоби у сільському господарстві - всього	183018	100	307875	100	367545	100	200,8
в тому числі будинки, споруди та передавальні пристрої	135266	73,9	214735	69,7	256310	69,7	189,5
машини та обладнання	37488	20,5	63547	20,6	73118	19,9	195,0
транспортні засоби	6046	3,3	23176	7,5	23875	6,5	394,9
інструменти, прилади, інвентар	4218	2,3	6417	2,1	14242	3,9	337,6

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Невід’ємним елементом сільськогосподарського підприємства є його трудові ресурси. Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів). Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції.

Рациональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів виробництва продукції.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами торгово-виробничого підприємства «Явір» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх
використання торгово-виробничим підприємством «Явір»
в 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			2019 р. в % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Площа сільськогосподарських угідь, га	15597	15749	15760	101,0
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	194	258	286	147,4
Трудозабезпеченість, осіб/га	67	60	55	74,9

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Проаналізувавши дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що загалом з 2017 по 2019 рр. чисельність трудових ресурсів в сільському господарстві збільшилася з 194 осіб в 2017 р. до 286 осіб в 2019 р. або на 47,0%.

Потрібно також відмітити, що використання трудових ресурсів торгово-виробничого підприємства «Явір» погіршується. На одного працівника зайнятого в сільському господарстві в 2019 р. припадало 55 га, що на 24,6% менше у порівнянні з 2017 р.

Отже, перед торгово-виробничим підприємством «Явір» на сьогодні стоять завдання пов'язані з подальшою оптимізацією господарської діяльності в цілому, і зокрема щодо вдосконалення формування і використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.2. Оцінка інвестиційних можливостей та ринкового середовища діяльності підприємства

Головною метою діяльності для торгово-виробничого підприємства «Явір» є отримання максимального прибутку, що може бути отриманий за рахунок розвитку виробництва і персоналу (рис. 2.2).

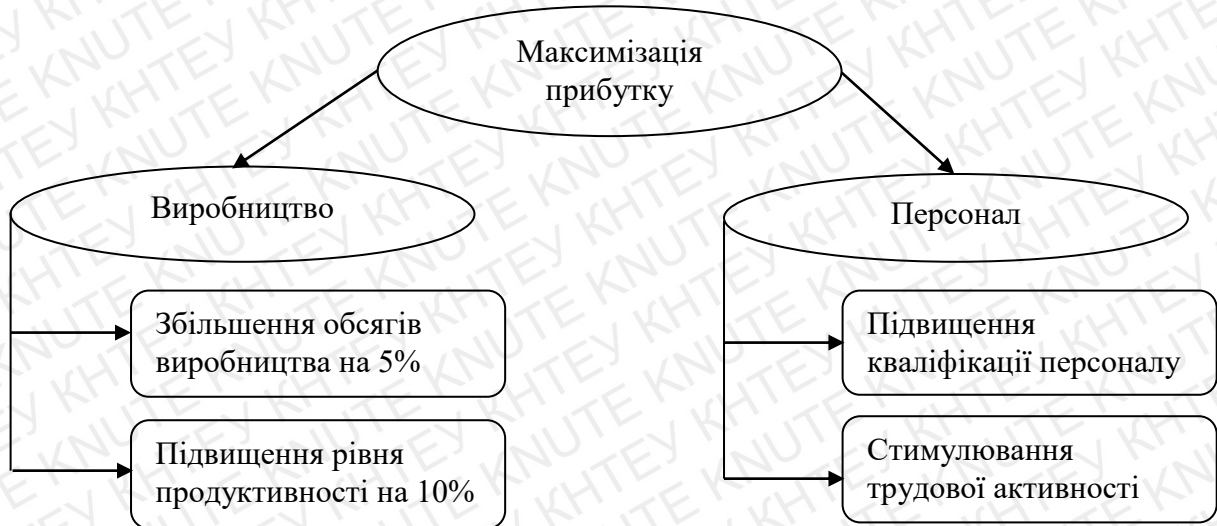


Рис. 2.2. Дерево цілей торгово-виробничого підприємства «Явір»

Джерело: побудовано автором за даними внутрішньої інформації торгово-виробничого підприємства «Явір».

Компетенції створюють базу для конкурентоспроможності організації. Це можуть бути спеціалізовані навички в технології, ноу-хау, інновації або крива зростання продуктивності, унікальні знання в області обслуговування певного сегменту ринку і т.д.

Наведемо перелік основних ключових компетенцій торгово-виробничого підприємства «Явір» (табл. 2.6).

Загальну ефективність, на наш погляд, необхідно оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.7-2.8). З урахуванням даних табл. 2.7 та 2.8 можемо зробити висновок, що ефективність діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» з урахуванням галузевої специфіки є задовільною та прийнятною для підприємств харчової промисловості.

Проведемо факторний аналіз валового прибутку (збитку) торгово-виробничого підприємства «Явір» за 2018 та 2019 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.6

Ділові компетенції торгово-виробничого підприємства «Явір»

Ділові компетенції	Тенденція розвитку (↑, ↓)
Кадрові:	
– формування ефективної команди;	↑
– розвиток персоналу та самовдосконалення;	↑
Збутові:	
– широка збутова політика;	↑
– рекламні компанії.	↓

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Таблиця 2.7

Аналіз діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» у 2019 р.

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
Коефіцієнт оборотності активів	$Коа = ЧД / [(Вк_0 + Вк_1)/2],$ де <i>ЧД</i> – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); <i>Вк₀</i> – сума власного капіталу на початок періоду; <i>Вк₁</i> – сума власного капіталу на кінець періоду	$Коа = ф.2 \text{ р.035} / [(ф.1 \text{ р.380 гр.3} + ф.1 \text{ р.380 гр.4}) / 2]$	$4801280 / (1844121 + 1757007) / 2 = 2,66$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$Крр = Пр / ЧД,$ де <i>Пр</i> – чистий прибуток	$Крр = ф.2 \text{ р.220} / ф.2 \text{ р.035}$	$277737 / 4801280 = 0,058$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$Крвк = Пр / [(Вк_0 + Вк_1)/2]$	$Крвк = ф.2 \text{ р.220} / [(ф.1 \text{ р.380 гр.3} + ф.1 \text{ р.380 гр.4}) / 2]$	$277737 / (1844121 + 1757007) / 2 = 0,077$

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

За даними табл. 2.9 можемо спостерігати зростання виручки від реалізації продукції на 778,318 тис. грн., але не за рахунок зменшення собівартості (оскільки у 2018 році у порівнянні з 2017 вона збільшилася на

565248 тис. грн.), а за рахунок зростання чистого доходу (збільшення обсягу реалізації продукції).

Таблиця 2.8

Якісна оцінка ефективності діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» з урахуванням галузевої специфіки

Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Оцінка ефективності діяльності з урахуванням галузевої специфіки
Високе значення	Високе значення	Високе значення	Задовільно для всіх підприємств
Низьке значення	Високе значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств видобувної промисловості
Низьке значення	Середнє значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств сільського господарства
Середнє значення	Високе значення	Низьке значення	Задовільно для будівельних підприємств
Високе значення	Низьке значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств переробної, харчової промисловості, торгівлі
Низьке значення	Низьке значення	Низьке значення	Незадовільно для всіх підприємств

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Таблиця 2.9

Факторний аналіз валового прибутку (збитку) торгово-виробничого підприємства «Явір» у 2018-2019 рр., тис. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		Валовий прибуток (збиток)		Зростання (зменшення) валового прибутку		
за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	за попередній період (гр.1-гр.3)	за звітний період (гр.2-гр.4)	всього (гр.6-гр.5)	за рахунок зростання (зменшення) чистого доходу, (гр.2-гр.1)	за рахунок зменшення (зростання) собівартості реалізованої продукції (гр.3-гр.4)
4022962	4801280	3054886	3620134	968076	1181146	+21307	+778318	+565248

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Далі дослідимо показники ефективності виробничої діяльності підприємства. Ця група показників визначає економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

Показники пропонується розрахувати за формулами, наведеними в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності виробничої діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір»

Показник	Формула для розрахунку
Відносний показник витрат на одну грн. продукції	$B = \frac{BB}{O_B},$ де B – відносний показник витрат на одну грн. продукції; BB – валові витрати, грн; O_B – обсяг випуску продукції, грн. $3620134/4772387,29=0,76$
Показник фондівдачі	$\Phi_B = \frac{O_{BB}}{B_{O\Phi\text{сер}}},$ де O_{BB} – обсяг випуску продукції, грош. од.; $B_{O\Phi\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних фондів $4772387,29/1303968=3,66$
Показник рентабельності продукції	$P_B = \frac{PP_{PEAL}}{C} \times 100\%,$ де PP_{PEAL} – чистий прибуток від реалізації; C – повна собівартість виробництва продукції $277737/3620134=0,077$
Показник продуктивності праці	$ПП = \frac{O_B}{\text{Ч}_{Pco}},$ де Ч_{Pco} – середньооблікова чисельність персоналу $4772387,29/1108=4307,2$ тис.грн/чол.
Коефіцієнт автоматизації (механізації) виробництва	$K_{авт} = \frac{O_{авт}}{O_B},$ де $O_{авт}$ – обсяг продукції, виробленої з використанням машин (автоматів) $4772387,29/4772387,29=1$

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Фінансове становище досліджуваного підприємства можна охарактеризувати низкою показників. Результати їх розрахунку представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності фінансової діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» у 2019 р.

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$KA = \frac{B3}{B_6},$ де KA – коефіцієнт автономії (нормативне значення $KA > 0,5$); $B3$ – сума власних засобів організації; B_6 – валюта балансу	$KA = \phi 1 \text{ p.1495} / \phi 1 \text{ p.1900}$	$KA = 1757007/3277901 = 0,54$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{O3},$ де $K\Phi C$ – коефіцієнт фінансової стійкості (позитивне явище – зростання показника, $K\Phi C \geq 1$); BK – власний капітал, $O3$ – обсяг зобов'язань підприємства	$K\Phi C = \phi 1 \text{ p.1495} / (\phi 1 \text{ p.1595} + \phi 1 \text{ p.1695})$	$K\Phi C = 1757007/(0+1520894) = 1,15$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л.} = \frac{ГК}{ПЗ},$ де $K_{аб.л.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення $K_{аб.л.} = 0,2 \div 0,35$); $ГК$ – грошові кошти підприємства (в національній та іноземній валюті); $ПЗ$ – поточні зобов'язання	$K_{аб.л.} = (\phi 1 \text{ p.1165} + \phi 1 \text{ p.1166}) / \phi 1 \text{ p.1695}$	$K_{аб.л.} = 168018/1520894 = 0,11$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$KMK = \frac{OA}{ПЗ},$ де KMK – коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення $KMK > 0$; зростання показника); OA – оборотні активи	$KMK = (\phi 1 \text{ p.1195}) / \phi 1 \text{ p.1695}$	$KMK = 1553508/1520894 = 1,02$

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Отже, розраховані показники свідчать про покращення показників діяльності досліджуваного підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання обсягів виробництва продукції.

Аналіз показників ефективності виробничої діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» показав позитивне фінансово-економічне положення, про що свідчать зростаючі обсяги чистого прибутку. Щодо показників ефективності операційної діяльності, то вони знаходяться в межах норми, підприємство не має довгострокових зобов'язань і має достатньо власних коштів для погашення поточних зобов'язань.

Для того, щоб узагальнити фактори, які мають вплив на ринкову позицію торгово-виробничого підприємства «Явір» та вибір стратегії розвитку проведемо SPACE-аналіз. Даний вид аналізу враховує чотири групи критеріїв, а саме: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища. Кожна група критеріїв містить показники, оцінка важливості яких здійснюється експертним методом. Аналіз даних показників було проведено на основі рейтингових оцінок.

Експертами для аналізу виступали: генеральний директор, головний бухгалтер, головний юрист, головний агроном, начальник з матеріально-технічного забезпечення. Використовувалася 5-бальна шкала оцінювання. Ваговий коефіцієнт визначає значущість кожного критерію та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому становить 1. Результати опитування експертів наведено в табл. 2.12.

За отриманими даними з табл. 2.12 можемо визначити вектор рекомендованої стратегії через визначення точки P за формулами:

$$X = IS - CA = 4,24 - 4,01 = 0,23;$$

$$Y = FS - ES = 3,16 - 3,985 = -0,825.$$

Далі будемо вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.3) за методом SPACE-аналізу за двома точками: $O(0;0)$ та $P(0,23;-0,825)$.

Таблиця 2.12

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу торгово-виробничого підприємства «Явір»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Вага	Оцін- ка	∑ оцінки	Фактори	Вага	Оцін- ка	∑ оцінки
1.Рентабельність капіталу	0,25	3,6	0,9	1.Темпи інфляції	0,05	4,1	0,205
2.Показники фінансової стійкості та платоспроможності	0,2	3	0,6	2.Політична нестабільність в країні	0,2	6	1,2
3.Рентабельність та прибутковість діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір»	0,4	3,1	1,24	3.Ступінь залежності галузі від іноземних ринків	0,15	3	0,45
4.Рівень операційних витрат	0,15	2,8	0,42	4.Стабільність попиту	0,15	2,7	0,405
				5.Вплив конкурентів	0,15	3,5	0,525
				6.Вплив НТП на розвиток галузі	0,3	4	1,2
Усього 3,16				Усього 3,985			
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
Фактори	Вага	Оцін- ка	∑ оцінки	Фактори	Вага	Оцін- ка	∑ оцінки
1.Широта портфелю послуг	0,2	4	0,8	1.Рівень та інтенсивність галузевої конкуренції	0,4	4,1	1,64
2.Розташування	0,05	4,5	0,225	2.Привабливість галузі	0,4	5	2
3.Рівень якості надання послуг	0,2	4,8	0,96	3.Стадія життєвого циклу галузі	0,1	2,1	0,21
4.Цінова політика	0,15	3,8	0,57	4.Стабільність прибутків та загальна норма прибутків галузі	0,1	3,9	0,39
5.Динаміка змін частки ринку	0,05	2,3	0,115				
6.Рівень маркетингової активності	0,1	1,9	0,19				
7.Підтримка зв'язків із споживачами	0,25	4,6	1,15				

Джерело: побудовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

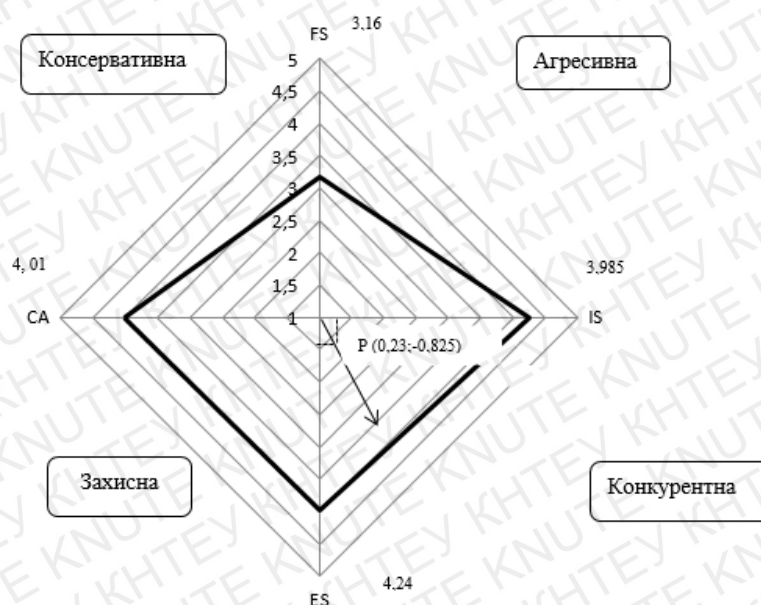


Рис. 2.3. Матриця SPACE-аналізу торгово-виробничого підприємства «Явір»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.12.

Отже, за отриманими даними проведеного SPACE-аналізу, торгово-виробниче підприємство «Явір» має схилитися до підтримки конкурентної стратегії. Даний тип стратегії характерний для привабливих ринків у порівняно нестабільному середовищі. Торгово-виробничому підприємству «Явір» необхідно:

- спрямувати найбільші зусилля на захист конкурентних позицій, адже ринок швидко розвивається;
- якомога повніше використовувати власний потенціал для пошуку нових способів отримання прибутку.

Пропонуємо в доповнення до SPACE-аналізу побудувати матрицю McKinsey, яка дозволить перевірити отримані результати та можливо їх доповнити.

Для побудови матриці McKinsey використаємо наступні параметри: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства».

Використовуючи ці два параметри проведемо розрахунок для визначення координат та відповідностей з метою визначення стратегічної

позиції підприємства.

Результати розрахунку для визначення координат та відповідностей з метою визначення стратегічної позиції підприємства наведено в таблицях 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.13

Оцінка привабливості ринку торгово-виробничого підприємства «Явір»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,5	4,5	2,25
Чутливість ринку до цін	0,1	2,9	0,29
Рентабельність	0,2	4,1	0,82
Концентрація учасників ринку	0,1	3,1	0,31
Чутливість до інфляції	0,1	4,1	0,41
Сумарна зважена оцінка	1		4,08

Джерело: сформовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності торгово-виробничого підприємства «Явір»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,15	4,1	0,615
Привабливість асортименту	0,3	4,5	1,35
Собівартість продукції	0,15	2,9	0,435
Конкурентоспроможність цін	0,25	3,2	0,8
Ефективність системи маркетингу	0,15	3,2	0,48
Сумарна зважена оцінка	1		3,68

Джерело: сформовано автором за аналітичними даними торгово-виробничого підприємства «Явір».

Аналіз показників було проведено на основі рейтингових оцінок. Експертами виступали: генеральний директор, головний бухгалтер, начальник з матеріально-технічного забезпечення.

Торгово-виробниче підприємство «Явір» знаходиться на перетині проміжної зони матриці та агресивного зростання, що свідчить про те, що маємо майже поєднання середніх оцінок для двох критеріїв.

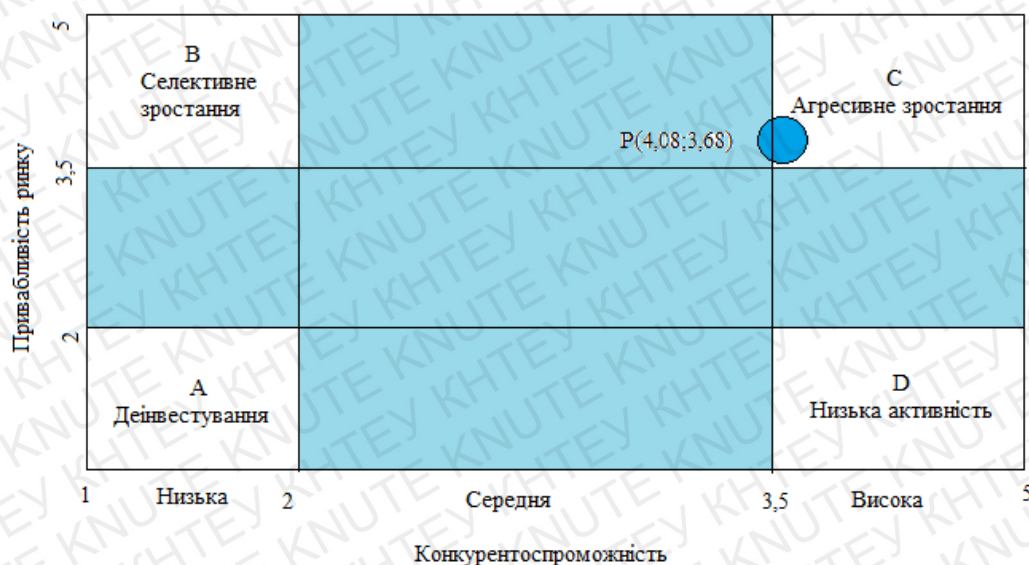


Рис. 2.4. Матриця McKinsey для торгово-виробничого підприємства «Явір»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.13-2.14.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство слідує стратегії зростання, а саме агресивного зростання, це говорить про те, що підприємству необхідно інвестувати кошти у власний розвиток.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ТОРГОВО- ВИРОБНИЧОМУ МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЯВІР»

3.1. Техніко-економічне обґрунтування проєкту

Торгово-виробниче мале підприємство «Явір» впроваджує значну кількість проєктів з безпеки, відеоспостереження, відео аналітики тощо у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства, зокрема складське зберігання сільськогосподарської сировини та сільськогосподарської спецтехніки. Для проведення аналізу розглянемо два проєкти досліджуваного підприємства:

Проект 1. Поставка обладнання для відеоспостереження за складськими приміщеннями. Необхідно побудувати систему для забезпечення спостереження за складськими приміщеннями. Для реалізації проєкту потрібно обладнання представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію проєкту 1 для торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

Найменування	Кількість, шт	Вартість за од, грн	Сума, грн	Постачальник
Мережевий пристрій NAS QNAP TS-231P з налаштуванням	1	11400,00	11400,00	QNAP Systems Incorporated
Комп'ютер Everest Enterprise	1	21420,00	21420,00	ТОВ "Еверест Лімітед" (Everest)
Монітор Asus 21.5" VP228DE LED Black	1	4650,00	4650,00	AsusTek Computer Inc. (Asus)
Windows 10 Професійна 64-bit	1	4300,00	4300,00	Microsoft
Жорсткий диск 6 TB WESTERN DIGITAL (WD60PURZ)	2	6720,00	13440,00	Western Digital (Western Digital)
Відеокамера Mobotix M26	12	46587,00	559044,00	Mobotix(Mobotix) Німеччина
Відеокамера камера Logitech PTZ Pro	1	39003,24	39003,24	Logitech International S.A.(Logitech) Швейцарія

Продовження табл. 3.1

Точка доступу Ubiquiti NStation M5	10	4536,00	45360,00	Ubiquiti Networks (Ubiquiti) США
Комутатор TP-LINK TL-SG1008	6	1113,00	6678,00	TP-Link(TP-Link) Китай
Термобокс 350*255*120 IP65	5	12562,00	62810,00	GetSan(Туреччина)
Блок живлення 5А	4	1254,00	5016,00	Gembird (Китай)
Мережевий фільтр живлення 10А	6	253,00	1518,00	Gembird (Китай)
Кабель ВВГ 3 * 1.5	950	25,00	23750,00	ПАО "Одескабель" Україна
Кабель UTP 4 * 2*0.5 вуличний	950	13,00	12350,00	ПАО "Одескабель" Україна
Монітор 55 з пристроєм для кріплення на стіну	1	38963,00	38963,00	LG Electronics Inc.(LG) Корея
Телевізор 40 з пристроєм для кріплення на стіну	3	19564,00	58692,00	Panasonic Corporation (Panasonic)
Всього матеріали та обладнання			908 394,24	
Монтажні та пусконаладжувальні роботи			76 101,04	
Всього матеріали та роботи			984 495,28	
Всього, без ПДВ			820 412,73	
Всього, за договором			983 655,48	

В результаті реалізації замовник має отримати побудовану систему відео нагляду за складськими приміщеннями з сільськогосподарською сировиною та сільськогосподарською спецтехнікою.

Фінансові результати реалізації проекту №1 представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведені дані фінансових результатів торгово-виробничого малого підприємства «Явір» при реалізації проекту №1, грн.

Показник	Реалістичний
Інвестиційна діяльність	
Початкові витрати	983 655,48
Позикові кошти	983 655,48
Виробнича діяльність	
Доходи від реалізації	10688620
Витрати	908 394,24
Фінансові результати	780225,78
Фінансова діяльність	
Податок на прибуток	156045,15
Чистий прибуток	624180,63
Номінальні грошові потоки	289693,2

Визначимо термін окупності (PP) проекту №1:

$$PP = 983655,48 / 289693,2 = 3,39 \text{ або } 3,39 \text{ місяці.}$$

Отже, даний проект є вигідним.

Оцінка проектних ризиків (табл. 3.3) здійснювалась з використанням експертного методу, експертами виступали генеральний директор, директор, головний бухгалтер, головний юрист, начальник відділу з матеріально-технічного забезпечення, начальник відділу з будівництва.

Таблиця 3.3

Ризики реалізації проекту №1 для торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

Ризики	Опис ризику	Шляхи мінімізації ризиків
Технічні та технологічні ризики		
Поломка основного обладнання	Псування основного обладнання	Періодичний контроль роботи обладнання
Ризик помилок адміністратора	Недостатні знання адміністратора з особливостей технічного обладнання	Проведення навчання адміністратора з використання обладнання
Управлінські ризики		
Недостатність персоналу при появі нового обладнання	При появі нового обладнання, існуючий персонал може бути перевантажений появою додаткових обов'язків	Поступове залучення нових працівників, якщо виникає потреба
Фінансові ризики		
Збільшення терміну реалізації проекту	Основна причина полягає в труднощах в освоєнні нового програмного забезпечення адміністратором	Проведення навчання адміністратора з використання обладнання
Ризик перевищення запланованих витрат	Підвищення цін на обладнання	Укладання договорів з постачальниками за встановленими цінами на дату укладання договору.

Результати оцінки проектних ризиків №1 представлено в зведеній табл. 3.4.

Порядок розрахунку загального ризику проекту ($R_{\text{заг}}$) передбачає крім експертної оцінки ризику (в балах від 10 до 100) визначення долі кожного виду ризику в загальному проектному ризику ($R_{\text{заг}}$). Дана методика

розроблена міжнародними рейтинговими агентствами та дозволяє стандартизувати долі проєктних ризиків таким чином:

R_1 - технічні та технологічні ризики (0,3);

R_2 - управлінські ризики (0,25);

R_3 - фінансові ризики (0,2);

R_4 - маркетингові ризики (0,25).

Таблиця 3.4

Оцінка проєктних ризиків для торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

Показники	Оцінка в балах						
	Генеральний директор	Директор	Головний бухгалтер	Головний юрист	Начальник відділу з матеріально-технічного забезпечення	Начальник відділу з будівництва	Середнє значення
Технічні та технологічні ризики	10	20	20	10	20	10	15
Управлінські ризики	40	80	20	50	20	40	41
Фінансові ризики	20	50	40	20	20	20	28
Маркетингові ризики	30	30	20	20	10	40	25
Разом	100	180	100	100	70	110	-

Загальний проєктний ризик можна розрахувати таким чином:

$$R_{\text{заг}} = 0,3R_1 + 0,25R_2 + 0,2R_3 + 0,25R_4 \quad (3.1)$$

Далі оцінимо загальний проєктний ризик:

$$R_{\text{заг}} = 0,3R_1 + 0,25R_2 + 0,2R_3 + 0,25R_4 = 0,3*15 + 0,25*41 + 0,2*28 + 0,25*25 = 26,6$$

Відповідно до запропонованої методики ступінь ризику оцінюється за такими критеріями:

0-30 – низький рівень ризику реалізації проєкту;

31-60 – середній рівень ризику реалізації проєкту;

61-90 – високий рівень ризику реалізації проєкту;

90 і більше – проєкт характеризується високим рівнем ризику.

Отже, отриманий результат оцінки рівня можливого ризику при

реалізації проєкту №1 говорить про середній рівень ризикованості проєкту.

Проект 2. Поставка системи відео нагляду складського приміщення. З метою підвищення безпеки на території досліджуваного підприємства побудувати систему для забезпечення спостереження за периметром складських приміщень та адміністративною будівлею.

Для реалізації проєкту потрібно придбання обладнання представлене в Додатку Б. Побудована система для забезпечення спостереження за периметром складських приміщень та адміністративною будівлею для підвищення безпеки на території досліджуваного підприємства.

Фінансові результати реалізації проєкту №2 представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведені дані фінансових результатів торгово-виробничого малого підприємства «Явір» при реалізації проєкту №2, грн.

Показник	Реалістичний
Інвестиційна діяльність	
Початкові витрати	6 326 640,00
Позикові кошти	6 326 640,00
Виробнича діяльність	
Доходи від реалізації	6024688,20
Витрати	5 208 743,73
Фінансові результати	615944,47
Фінансова діяльність	
Податок на прибуток	123188,89
Чистий прибуток	492755,89
Номінальні грошові потоки	254896,9

Визначимо термін окупності (PP) проєкту №2:

$$PP = 6326640/254896,9 = 24,8 \text{ або } 24,8 \text{ місяці.}$$

Отже, даний проєкт є вигідним, а не довготривалим.

Для оцінки ефективності проєктів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проєктів, беручи до уваги комплексну оцінку переваг і витрат, зміну вартості фінансових ресурсів у часі та інші чинники. Правильне визначення обсягу початкових витрат на проєкт є запорукою якості розрахунків окупності

проєкту.

При аналізі ефективності проєкту використовують наступні показники (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз проєктів торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

	1 проєкт	2 проєкт
1. Сума інвестицій	983 655	6 326 640
2. Грошовий потік	1747244	1290228
3. Чиста теперішня вартість проєкту – <i>Net Present Value (NPV)</i>	236411	5036412

Отже, найбільш цікавим виявився 2 проєкт.

3.2. Економічна ефективність реалізації проєкту на підприємстві

Управління проєктами передбачає певний ризик, тому вважаємо за необхідне впровадження механізму управління проєктами за критичними точками. Це аналітичний розрахунковий метод, що дозволяє спрогнозувати найоптимістичніші, найпесимістичніші та найвірогідніші терміни виконання робіт (у ході аналізу будується середньозважена оцінка), виключає при цьому повторення одних і тих же робіт в один і той же час. Він не допускає опису робіт з невідомою кількістю ітерацій, але може враховувати невизначені величини для підрахунку вірогідності виконання як окремих завдань, так і всього проєкту у відведені терміни. Для кожного зі сценаріїв задається своя оцінка тривалості виконання робіт.

Запропонований механізм складатиметься з розрахунків варіантів можливих сценаріїв та їх ймовірності.

З метою перевірки нашого припущення розглянемо проєкт 2: поставка системи відео нагляду складських приміщень для зберігання

сільськогосподарської сировини та сільськогосподарської спецтехніки, а також адміністративної будівлі більш детально.

Для того щоб з'ясувати, чи буде вигідним проєкт необхідно провести його економічний аналіз, тобто оцінити прибутковість та рентабельність за критичними точками.

Здійснивши розрахунки, з'ясовано, що загальна сума зведених витрат становить – 6326640,00 грн.

Використання критеріїв ефективності інвестиційних проєктів впливає на прийняття рішень з приводу схвалення або змінення проєкту. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність проєкту залежить від певних чинників — наявної ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для фінансування проєкту, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку. Хоча деякі критерії добре відомі й широко застосовуються, для прийняття рішень з приводу реалізації проєкту вкрай важливо бути ознайомленим з усіма можливими показниками, щоб обрати комбінацію, яка найбільш підходить для проєкту.

Для розрахунку NPV визначимо та використаємо її для дисконтування потоків витрат та вигод, підсумувавши дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для торгово-виробничого малого підприємства «Явір». В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні альтернативного проєкту.

Якщо NPV позитивна, то проєкт можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проєкту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля — проєкт не приймається.

Отже, розрахуємо NPV для проєкту песимістичним та оптимістичним сценаріями (табл. 3.7), скориставшись формулою, наведеною в параграфі 1.2.

Аналізуючи отримані результати, можемо сказати, що проєкт є прибутковим як за оптимістичним, так і за песимістичним сценаріями оскільки $NPV > 0$.

Таблиця 3.7

NPV для проєкту для торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
6326640,00	6326640,00	Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту, в тому числі:
543875,19	492755,89	Чистий прибуток (збиток), грн.
5164312	5036412	NPV

Наступним показником ефективності пропонуємо розглянути показник IRR . Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це процентна ставка, при якій чистий дисконтований дохід (NPV) дорівнює 0. NPV розраховується на підставі потоку платежів, дисконтованого до сьогоднішнього дня.

IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою, наведеною в параграфі 1.2.

Розрахуємо внутрішню норму прибутковості за проєктом за оптимістичним та песимістичним сценаріями.

З отриманих результатів бачимо, що внутрішня норма прибутковості є більш ніж позитивною – при песимістичному варіанті вона складає 352%, при оптимістичному – 1057%.

Для здійснення подальшої оцінки ефективності проєкту, пропонуємо розглянути індекс прибутковості інвестицій, що розраховується на основі

інформації про обсяг інвестованого капіталу і суми чистого прибутку від операційної діяльності в процесі експлуатації інвестиційного проєкту. Цей показник визначається звичайно на основі прибутку за один рік, коли інвестиційний проєкт має експлуатуватись уже на повну потужність.

Таблиця 3.8

Розрахунок IRR для проєкту для торгово-виробничого малого підприємства «Явір» за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
6326640,00	6326640,00	Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту, в тому числі:
543875,19	492755,89	Чистий прибуток (збиток), грн.
10,5710862	3,519792556	IRR
1057,10862	351,9792556	IRR, %

Однак у процесі фінансового аналізу інвестиційних проєктів розрахунки цього показника можуть провадитись і для різних ступенів використання виробничих потужностей в окремі роки їх експлуатації. При цьому суму чистого прибутку в окремі роки майбутньої експлуатації інвестиційного проєкту має бути відповідно дисконтовано (тобто визначено у теперішній вартості).

Розрахунок індексу прибутковості інвестицій ведеться за загальною формулою, представленою в параграфі 1.2.

Отже, розрахуємо індекс прибутковості для проєкту за песимістичним та оптимістичним сценаріями.

Розрахунок індексу прибутковості проєкту показав, що проєкт як у песимістичному, так і оптимістичному сценаріях має позитивний показник індексу прибутковості, що є більшим за 1, у песимістичному випадку він становить 6,55, в оптимістичному – 19,64.

Таблиця 3.9

Індекс прибутковості проєкту для торгово-виробничого малого підприємства «Явір»

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
6326640,00	6326640,00	Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту, грн.
543875,19	492755,89	Валовий дохід, грн.
19,64	6,55	PI

Ефективність проєкту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигод і витрат проєкту з погляду його учасників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки про наступне:

1. З'ясовано, що трансформація підходу до управління проєктною діяльністю підприємства, з одного боку, об'єктивно обумовлена збільшенням масштабів, складності, а також кількості проєктів, що можуть реалізовуватися на одному підприємстві. Це, у свою чергу, пояснює доцільність застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту. З іншого боку, численність проєктів, які виконуються одночасно і не пов'язані технологічно, в яких є своя бізнес-мета, а також необхідність досягнення єдиної загальної цілі розвитку підприємства, що має бути чітко визначена у стратегії підприємства, потребує формування набору проєктів, що мають узгоджуватися між собою. Наявність необхідних для реалізації проєктів ресурсів – ключова умова виконання стратегічного розвитку підприємства. В іншому випадку – зміст стратегії потрібно буде відредагувати.

2. Встановлено, що методично обґрунтований вибір оптимального проєкту припускає використання методів та принципів оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства, дозволяючи знизити ступінь ризику та мінімізувати економічні витрати. Оцінка реального інвестування для підприємств може бути виражена вибором від реалізації товарів і чистим прибутком. При цьому поряд з отриманим комерційним ефектом спостерігається соціальний та екологічний у вигляді підвищення надійності постачання населенню якісних видів товарів, поліпшення умов праці, впровадження інноваційних технологій.

3. Встановлено, що перед торгово-виробничим підприємством «Явір» на сьогодні стоять завдання пов'язані з подальшою оптимізацією господарської діяльності в цілому, і зокрема щодо вдосконалення формування і використання ресурсного потенціалу підприємства.

4. Розраховані показники свідчать про покращення показників діяльності досліджуваного підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання обсягів виробництва продукції. Аналіз показників ефективності виробничої діяльності торгово-виробничого підприємства «Явір» показав позитивне фінансово-економічне положення, про що свідчать зростаючі обсяги чистого прибутку. Щодо показників ефективності операційної діяльності, то вони знаходяться в межах норми, підприємство не має довгострокових зобов'язань і має достатньо власних коштів для погашення поточних зобов'язань. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство слідує стратегії зростання, а саме агресивного зростання, це говорить про те, що підприємству необхідно інвестувати кошти у власний розвиток.

5. Обґрунтовано, що використання критеріїв ефективності інвестиційних проєктів впливає на прийняття рішень з приводу схвалення або змінення проєкту. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність проєкту залежить від певних чинників — наявної ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для фінансування проєкту, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку. Хоча деякі критерії добре відомі й широко застосовуються, для прийняття рішень з приводу реалізації проєкту вкрай важливо бути ознайомленим з усіма можливими показниками, щоб обрати комбінацію, яка найбільш підходить для проєкту.

6. Встановлено, що метод критичних точок дозволить торгово-виробничому малому підприємству «Явір» визначати альтернативу виконання проєктів в часі. Оптимістичний та песимістичний варіант для досліджуваного підприємства – це визначення можливості виконати проєкту вчасно або з затримкою. В нашому випадку розрахунок індексу прибутковості проєкту показав, що проєкт як у песимістичному, так і оптимістичному сценаріях має позитивний показник індексу прибутковості що є більшим за 1, у песимістичному випадку він становить 6,55, у оптимістичному – 19,64.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Проектна діяльність підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Випуск 12, частина 1. – С. 6-9.
2. Багрій К.Л. Удосконалення системного аналізу матеріальних запасів у системі управління проектами / К. Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки. – 2019. – Вип. 3. – С. 351-355.
3. Бардаш М.С. Політика управління проектами на підприємстві та шляхи її вдосконалення / М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
4. Бозуленко О.Я. Формування проектного підходу на підприємстві як стратегічний елемент комерційної діяльності / О.Я. Бозуленко // Економічний часопис ХХІ ст..– 2018. – Випуск 4. – С. 294–297.
5. Гармідер Л.Д. Дослідження формування проектної діяльності на підприємстві / Л.Д. Гармідер, І.О. Самай // Академічний огляд. – 2017. – № 1. – С. 111–118.
6. Дайновський Ю.А. Удосконалення асортиментної політики підприємства на засадах проектного підходу / Ю.А. Дайновський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/management-and-marketing/policies-and-practices-of-marketing-in-the-enterprise/2795-daynovsky-sa-tsvetkova-cio>
7. Діденко Є.О. Управління політикою реалізації проектного підходу на підприємстві [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2018. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=39105>
8. Добрянська В.В. Формування проектів розвитку організації як складова маркетингової політики [Електронний ресурс] / В.В. Добрянська, В.Т. Мірошніченко, Я.О. Передерій // Ефективна економіка. – 2018. – № 5. –

Режим

доступу

:

<file:///G:/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/34.pdf>

9. Дроботя Я. А. Стратегічне управління сільськогосподарської продукції / Я. А. Дроботя // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – Вип. 112. – С. 243-247.

10. Іванченко Н. О. Аналіз сучасних систем та методів ефективного управління проектними ресурсами / Н. О. Іванченко, С. Л. Кучер, С. В. Кудрява // Економічний часопис ХХІ ст. – 2019. – № 51 – С. 55-59.

11. Киба Л. Порівняльна характеристика моделей управління проектами / Л. Киба // Вісник Тернопіль. держ. екон. ун-ту. Вип.1. – Тернопіль, 2019. – С. 81-86.

12. Ковальчук І.В. Управління проектами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2018. – № 7. – С. 86-94.

13. Койн К. Як упорядкувати процес розробки проекту URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення: 08.11.2020).

14. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного портфелю проектів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2016. - № 7 – С. 171-178.

15. Левченко О.П. Шляхи удосконалення організації обліку виробничих запасів / О.П. Левченко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2019. – № 4. – С. 266–270.

16. Мансуров Р.Е. Методи оцінки ефективності проектної діяльності підприємства : монографія. Київ : Знання-Прес, 2015. 252 с.

17. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інвестиційного розвитку у кожній функціональній сфері

діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т. 1. С. 197–203.

18. Мельник О.Г. Метод аналізування стану управління проектами на вітчизняних підприємствах / О.Г. Мельник, Л.М. Ганас // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. – 2019. – № 10. – С. 169-175.

19. Мельниченко Л.Н. Еволюція проектного управління: основні етапи та сучасні тенденції. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.ua/press/marketing/2016-5/01.shtml> (дата звернення: 01.11.2020).

20. Менкінс М. Реалізація стратегії. V-Ratio, 2019. URL: http://www.iteam.ua/publications/strategy/section_18/article_3134/

21. Образцова К. В. Системи та моделі управління проектами підприємства / К. В. Образцова, А. В. Шульга // Економічний часопис ХХІ ст. – 2018. – Вип. 3. – С. 70-73.

22. Остапова Г.М. Логістичні підходи до управління матеріальними запасами підприємства / Г.М. Остапова, К.М. Сиваш // Держва та регіони : Серія «Економіка та підприємництво». – 2016. – № 1. – С. 247- 251.

23. Підходи до проектного управління : веб-сайт. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya> (дата звернення: 27.10.2020).

24. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 255 с.

25. Поліщук Є.А. Методика використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ [Електронний ресурс] / Є.А. Поліщук, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. – 2019. – №2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf

26. Поплюйко А.М. Оцінка виробничих запасів при їх використанні / А.М. Поплюйко // Збірник наукових праць черкаського державного технологічного університету. - №1. – Черкаси: ЧДТУ, 2018. - С.55-63.

27. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2016. 323 с.
28. Пономаренко І.В. Методичні аспекти впровадження проектного підходу на промисловому підприємстві / І.В. Пономаренко, І.В. Сасенко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 12. – С. 208-213.
29. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації бізнес-планування акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 2. – С. 35-41.
30. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його інвестиційної діяльності. *Економічний простір*. 2019. № 23. С. 273–281.
31. Сатуріна С. Визначення місця бізнес-планування в управлінні підприємством / С. Сатуріна // Економіст. – 2017. – № 2. – С. 45-47.
32. Скорба О.А. Організація проведення аудиту проектів / О.А.Скорба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2014/Economics/7_164138.doc.htm
33. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації проектів розвитку на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.
34. Ткаченко А.М. Алгоритм впровадження методики оцінки бізнес-плану підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/17_AND_2010/Economics/68902.doc.htm.
35. Фінансовий аналіз. *Моделі банкрутства зарубіжних підприємств з формулами розрахунку (4 MDA-моделі)* : веб-сайт. URL: <http://finzz.ua/modeli-bankrotstvazarubezhnyx-predpriyatij-4-mda-modeli.html> (дата звернення: 08.11.2020).
36. Федак Л. М. Проектна діяльність підприємства: сутність та класифікація / Л. М. Федак // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2019. – № 1 Л. – С. 157-162 (с. 158).

37. Хаврук В. О. Аналіз систем управління проектно-орієнтованими підприємствами / В. О. Хаврук // Вісник Національного транспортного університету. – 2018. – № 26(2). – С. 313-324 (С. 315-316).
38. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління проектами на підприємстві [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/16Khris.htm.
39. Червон Н.Р. Особливості системи управління проектними рішеннями на підприємстві / Н.Р. Червон // Економічний часопис ХХІ ст. – 2019. – №6. – С. 59-63.
40. Череп А.Г. Управління моделями проектних ініціатив на підприємстві / А.Г. Череп // Бізнес-інформ. – 2018. – №1-2. – С. 68-72.
41. Шевченко О.О. Управління проектною діяльністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 188 с.
42. Янчук В.І. Сучасні проблеми та напрямки вдосконалення ведення проектної діяльності на підприємстві / В. І. Янчук, О. В. Кипаренко // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – 2017. – Випуск № 3 (69) Том. 2. – С. 250-255.
43. Merli, G. (2016). Co-makership: The new supply strategy for manufacturers. Cambridge, MA: Productivity Press.
44. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2016). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
45. Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2016). Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits. *Marketing Science*, 25(5), 477–493.
46. Price, L. L., & Arnould, E. J. (2019). Commercial friendships: Service provider–client relationships in context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38–56.
47. Rothenberger, S., Grewal, D., & Iyer, G. R. (2018). Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 359–376. doi:10.1080/15332660802516029.

Додаток Б

Витрати на реалізацію проєкту 2

Найменування	Кількість, шт	Вартість за од, грн	Сума, грн	Постачальник
Сервер системи Intel v4 CPUs Процесор - 2x E5-2603v4 FIO Kit Пам'ять - 4x8GB 1Rx8 PC4-2400T-R НЖМД - 4x1.2TB SAS 10K SFF SC HDD НЖМД - 8x8TB SATA 7.2K LFF LP He 512e DS HDD НЖМД - 2x300GB SAS 10K SFF SC DS HDD БЖ - 2x1400W FS Plat Pl Ht Plg PS 2U Shelf-Mount Adjustable Rail з налаштуванням	2	701 034,26	1 402 068,52	Логін
Камера AXIS Q6114-E 50HZ	6	105 445,40	632 672,41	Елко
Камера mobotix M26	38	44 767,22	1 701 154,24	Юнітоп
Камера mobotix C25	11	31 015,81	341 173,88	Юнітоп
Серверна ліцензія відео-менеджера Milestone XProtect Professional+ Base License	1	11 632,25	11 632,25	Елко
Ліцензія на підключення відеопотоку Milestone XProtect Professional+ Device License	55	4 080,16	224 408,53	Елко
ПК Microsoft Windows 10 Pro 64-bit Rus, Комп'ютер Everest Enterprise 7600/i5-7500/M615/R2M1/HT/video/CwP1.R/MP* //, Процесор Intel Core i5 7500, Мат. плата ASUS Socket 1151 PRIME Q270M-C , Модуль пам'яті DIMM DDR4 AMD 8Gb DDR 2400 (R748G2400U2S-U), Накопитель SATA Toshiba 1 Tb 7200rpm, 32Mb (DT01ACA100), Система контролю і індикації температури, і вологості системного блоку Корпус CROWN Midle Tower CMC-403 та блок живлення CM-PS450 450W, Создание на каждом ПК системы Recovery (оперативное восстановление ОС до рабочего состояния), Мышь Gembird MUS-103, Клавиатура Maxxter KB-109-U, Монитор Asus 21.5" VS228DE LED Black , UPS 650VA	5	28 192,25	140 961,25	Еверест
Робоче місце оператора охорони: ПК Microsoft Windows 10 Pro 64-bit Rus, Комп'ютер Everest Enterprise 7600/i5-7500/M615/R2M1/HT/video/CwP1.R/MP* //, Процесор Intel Core i5 7500, Мат. плата ASUS Socket 1151 PRIME Q270M-C , Asus PCI-Ex GeForce GT 710 1GB, Модуль пам'яті DIMM DDR4 AMD 8Gb DDR 2400 (R748G2400U2S-U), Накопитель SATA Toshiba 1 Tb	2	32 274,75	64 549,50	Еверест
Q270M-C , Asus PCI-Ex GeForce GT 710 1GB, Модуль пам'яті DIMM DDR4 AMD 8Gb DDR 2400 (R748G2400U2S-U), Накопитель SATA Toshiba 1 Tb				

7200rpm, 32Mb (DT01ACA100), Система контролю и индикации температуры, и влажности системного блока Корпус CROWN Midle Tower CMC-403 та блок живлення CM-PS450 450W, Создание на каждом ПК системы Recovery (оперативное восстановление ОС до рабочего состояния), Мышь Gembird MUS-103, Клавиатура Maххter KB-109-U, Монітор Asus 27", UPS 650VA				
Склопакети для приміщення охорони	1	52 858,50	52 858,50	ПП «Роднік»
Кабель зовнішній КППт-ВП UTP кат.5е 4х2х0,51 24 AWG поліетилен з тросом, бухта 305м	7	5379,441171	37 656,09	Системи Електрозахисту
Кабель зовнішній КППт-ВП UTP кат.5е 4х2х0,51 24 AWG поліетилен , бухта 305м (вітч.)	2	3763,9419	7 527,88	Системи Електрозахисту
Кабель ОКТ-Д(2,7)П-8Е1-0,36Ф3,5/0,22Н18-8	7	17757,07286	124 299,51	Системи Електрозахисту
FS200 BW-C Хомут, чорний (200 х 3,5)мм	20	95,3316	1 906,63	Системи Електрозахисту
Конектор RJ45 кат. 5е, неекраниований	100	3,6666	366,66	Системи Електрозахисту
Патч-корд UTP, 1 м, кат. 5е	40	26,8884	1 075,54	Системи Електрозахисту
Патч-корд UTP, 3 м, кат. 5е	10	55,73232	557,32	Системи Електрозахисту
Набір кріплення до опор	1	3255,9408	3 255,94	Системи Електрозахисту
Набір кріплення М6 (гвинт, шайба, гайка)	50	9,907968	495,40	Системи Електрозахисту
Мережевий фільтр 1.8м 5роз. з вимикачем	12	249,3288	2 991,95	Системи Електрозахисту
Блок вентиляторний на 3 вентилятора	1	1906,632	1 906,63	Системи Електрозахисту
ЕТК80550 Кабель-канал 80х50мм с крышкой (длина - 2м), белый	6	172,3456	1 034,07	Системи Електрозахисту
Кабель-канал (короб)40*25	80	36,666	2 933,28	Системи Електрозахисту
Организатор кабеля фронтальный гребенка	4	263,9952	1 055,98	Системи Електрозахисту
Аксессуары до кабель -каналу 80*50	8	73,332	586,66	Системи Електрозахисту
Шкаф VAGOS Super AntiLom 9U-1,5	4	2084,586	8 338,34	Системи Електрозахисту
Шкаф Super AntiLom 12U-1,5 з "крабовим" замком	10	1843,0776	18 430,78	Системи Електрозахисту
Шкаф підлогова 42U	1	15698,4912	15 698,49	Системи Електрозахисту
Траверса ТККА 400	300	81,48	24 444,00	Системи Електрозахисту
Затискач натяжний РА 69	300	73,136448	21 940,93	Системи Електрозахисту

Гак Кд8 о	500	24,248448	12 124,22	Системи Електрозахисту
Стрічка бандажна 20x0,7	400	24,444	9 777,60	Системи Електрозахисту
Скрипа бандажна(AISI 321)	400	4,530288	1 812,12	Системи Електрозахисту
РОЕ-24-24W Інжектор, 1А	10	513,324	5 133,24	Системи Електрозахисту
MDU 216 Зовнішній настінний оптичний бокс (IP66,пластиковий) на 2 кабельні вводи, 16 виводів під пі	10	573,8628	5 738,63	Системи Електрозахисту
Пігтейл оптичний lc/upc (0.9) 1.5m LT	160	27,57279	4 411,65	Системи Електрозахисту
2007061 T60 Розподільча коробка 3 КАБ. МЕМБРАНАМИ (7xM25), 114x114x57, RAL 7035, IP66, PP (60)	20	107,66784	2 153,36	Системи Електрозахисту
Кабель ВВГнгд 3x1.5	300	30,79944	9 239,83	Системи Електрозахисту
Патчкорд оптичний	30	183,33	5 499,90	Системи Електрозахисту
Стіл ком'ютерний	5	2043,5184	10 217,59	Системи Електрозахисту
Внутрішній блок кондиціонеру Leberg LBS-FRA10	5	3475,9368	17 379,68	Системи Електрозахисту
Зовнішній блок кондиціонеру Leberg LBU-FRA10	5	5214,72	26 073,60	Системи Електрозахисту
Т-Б-5.3 Турнікет Форма "Бізант 5.3" (Індикація символна)	2	48015	96 030,00	Системи Електрозахисту
Т-ПУ Пульти керування турнікетом	2	1608,732	3 217,46	Системи Електрозахисту
ло безперебійного живлення Eaton TOWER 650VA 360W 5E650IUSB DIN	12	2688,84	32 266,08	Системи Електрозахисту
Комутатор DH-PFS3110-8P-96	10	3748,08	37 480,80	Системи Електрозахисту
Комутатор 12-Port	2	9146,9448	18 293,89	Системи Електрозахисту
Медіаконвертор вуличний 1Gb Ethernet порт / 1 SFP порт 1.25G	10	1955,52	19 555,20	Системи Електрозахисту
Модуль SFP+d-1SM-1330nm-10LC	4	4652,508	18 610,03	Системи Електрозахисту
Модуль Optic SFP-3524S-02-SC	20	643,692	12 873,84	Системи Електрозахисту
Модуль Optic SFP-5324S-02-SC	20	643,692	12 873,84	Системи Електрозахисту
Всього матеріали та обладнання			5 208 743,73	
Монтажні та пусконаладжувальні роботи			1 117 896,27	
Всього матеріали та роботи			6 326 640,00	
Всього, без ПДВ			5 272 200,00	
Всього, за договором			6 326 640,00	