

Міністерство освіти і науки України
Запорізька державна інженерна академія

*Затверджено до друку
рішенням науково – методичної ради ЗДІА
протокол № 3 від 23.11.2017р.*

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально–методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань: 07 *Управління та адміністрування*

спеціальності: 073 *Менеджмент*

281 Публічне управління та адміністрування

*Рекомендовано до видання
на засіданні кафедри МОУП
протокол № 6 від 21.11. 2017 р.*

**Запоріжжя
ЗДІА
2017**

О.С. Мороз, к.е.н., професор ЗДІА

Відповідальний за випуск: В.Г. Воронкова,

*зав. кафедри «Менеджмент організацій та управління проектами»
Запорізької Державної Інженерної Академії, д.ф.н., професор*

Рецензенти:

*А.О. Двігун, зав. відділу регіональної політики Національного інституту
стратегічних досліджень (м. Київ), д.е.н., професор*

*Н.Г. Метеленко, зав. кафедри «Фінанси, банківська справа та
страхування» Запорізької Державної Інженерної Академії, д.е.н., професор*

Мороз О.С.

**Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень:
навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань
07 – «Управління та адміністрування»/ О.С. Мороз. – Запоріжжя,
ЗДІА, 2017.– 214с.**

В посібнику розглядаються основи підходів до всебічного обґрунтування управлінських рішень та проектів на підґрунті аналізу та економічної оцінки їх результатів та наслідків в умовах сучасних ринкових відносин, з урахуванням існуючої багатоваріантності підходів до вирішення виникаючих проблем.

У посібнику детально розглянуто програмні питання зформування майбутніх магістрів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань та належних практичних вмінь і навичок в застосуванні універсального інструментарію що до розробки та реалізації заходів пов'язаних з обґрунтуванням проектних та управлінських рішень, як на підставі аналітичної їх оцінки, так і з проведенням необхідних розрахунків їх можливих результатів і наслідків, з урахуванням специфіки спрямування та сфери застосування цих рішень.

Посібник може бути рекомендовано як студентам ЗДІА, що здійснюють підготовку за спеціальностями «Менеджмент», а також «Публічне управління та адміністрування», так і для використання в практичній діяльності працівниками

організацій (підприємств, установ, закладів), що задіяні у процесах, пов'язаних з формуванням та реалізацією управлінських рішень та проектів.

Зміст стор

Вступ		5
Розділ 1. Процес формування, прийняття та обґрунтування проектів та управлінських рішень		
Глава 1. Сутність формування проектів та управлінських рішень		
§ 1	Процес ухвалення та реалізації управлінських рішень	6
§ 2	Процес формування проектних рішень	10
§ 3	Класифікація управлінських рішень та проектів	17
§ 4	Учасники проекту, його ідея та концепція	23
Глава 2. Основи обґрунтування управлінських рішень та проектів, визначення їх ефективності		
§ 5	Базові елементи обґрунтування управлінських рішень та проектів	28
§ 6	Ефективність управлінських рішень та проектів	37
Розділ 2. Економічне підґрунтя процесів обґрунтування управлінських рішень та бізнес проектів, що приймаються та реалізуються		
Глава 3. Забезпечення бізнес-діяльності		
§ 7	Засоби, що забезпечують здійснення бізнес-процесів. Активи бізнесу	42
§ 8	Забезпечення бізнес діяльності ресурсами	51
Глава 4. Здійснення бізнес діяльності, її розвиток та результати		
§ 9	Здійснення бізнес-процесів та подальший розвиток бізнесу	60
§ 10	Витрати, що забезпечують здійснення бізнес-процесів	68
§ 11	Результати здійснення бізнес діяльності	76
Розділ 3. Аналітичне обґрунтування управлінських рішень та проектів		
Глава 5. Аналітичні підходи до обґрунтування управлінських рішень та проектів		
§ 12	Типові аналітичні моделі, що застосовуються при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	85
§ 13	Ринковий (маркетинговий) аналіз при обґрунтуванні проектних та управлінських рішень	95
§ 14	Техніко-технологічний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	102
§ 15	Інституційний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	108

§16	Екологічний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	116
§17	Соціальний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	125
Глава 6. Використання аналітичних засобів обґрунтування управлінських рішень та проектів під час визначення їх ефективності		
§18	Використання фінансового аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	130
§19	Використання економічного аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів	138
§20	Аналіз ризиків під час обґрунтування управлінських рішень та проектів	145
Розділ 4. Розрахунки показників, які обґрунтовують економічні результати та наслідки прийнятих управлінських рішень та проектів		
Глава 7. Основи проведення економічного обґрунтування управлінських рішень та проектів		
§21	Методологічні підходи до вартісної оцінки ефекту від реалізації управлінських рішень та проектів	152
§22	Оціночні показники економічної ефективності реалізації проектного та управлінського рішень	159
§23	Врахування впливу ризику при визначенні результатів управлінських рішень та проектів	165
Глава 8. Особливості оцінки ефективності реалізації проектів різноманітного спрямування		
§24	Оцінювання ефективності проектів, спрямованих на удосконалення організаційно - технічного розвитку виробництва	171
§25	Оцінювання ефективності проектів, спрямованих на удосконалення управлінської діяльності	179
§26	Оцінювання ефективності проектів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю	188
Рекомендована література та інформаційні ресурси		197
Додаток А. Питання для підсумкового оцінювання та контролю знань		199
Додаток Б. Словник – довідник (Глосарій)		201

Вступ

Метою вивчення дисципліни «Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень» є формування у майбутніх магістрів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань та належних практичних вмінь і навичок в застосуванні універсального інструментарію що до розробки та реалізації заходів пов'язаних з обґрунтуванням проектних та управлінських рішень з метою забезпечення ефективного існування та подальшого розвитку як організації (підприємства, установи, закладу) в цілому, так і окремих її ланок, зокрема.

Дисципліна «Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень» пов'язана з дисциплінами що передують вивченню даної дисципліни, а саме «Менеджмент та адміністрування», «Управління людськими ресурсами», «Управління якістю та змінами», «Управління проектами та проектною діяльністю», «Основи бізнесу», «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Стратегічний менеджмент», «Інвестиційний менеджмент», тощо.

Основними завданнями вивчення дисципліни є забезпечення науково-методичного підґрунтя для опанування студентами комплексом спеціальних знань у галузі проектного менеджменту в цілому та обґрунтування проектних і управлінських рішень, що розробляються та/або впроваджуються в організації (підприємстві, установі, закладі). Зокрема, особлива увага приділяється теоретичній та практичній підготовці майбутніх магістрів з питань:

- організації процесів розробки, обґрунтування та реалізації проектних та управлінських рішень;
- формулювання методологічних та методичних підходів щодо їх аналітичного обґрунтування;
- визначення наявного економічного підґрунтя обґрунтування як бізнес проектів в цілому, так і окремих управлінських рішень, зокрема;
- проведення розрахунків як інтегральних, так і спеціальних показників, які обґрунтовують економічні результати та наслідки прийняття та реалізації проектних та управлінських рішень.

Результатом вивчення дисципліни є формування професійної компетентності майбутніх магістрів щодо створення цілісної системи

успішного та ефективного функціонування в організаціях (підприємствах, установах, закладах) як окремих проектів так і комплексних програмам за рахунок управління ними на підставі обґрунтованих рішень.

В результаті вивчення дисципліни студент:

- **повинен знати:**

- сучасну методологію та технологію управління проектом, усвідомлюючи місце і роль управління проектом у загальній системі організаційно-економічних знань;

- зміст та структуру проектного рішення, його життєвого циклу та процесу управління проектом;

- накопичений досвід та стан управління проектами як у світі в цілому, так і в Україні зокрема;

- економіку бізнес діяльності, як підґрунтя визначення економічної обґрунтованості реалізації проекту;

- теорію організації управління проектом та методологію проведення його аналізу, обґрунтування доцільності та можливості його реалізації;

- основний зміст та структуру процесу управління проектом;

- **повинен вміти:**

- застосовувати організаційний інструментарій управління проектом та придбані професійні знання і навички на практиці;

- проводити обґрунтування доцільності реалізації проекту та визначати можливі економічні результати та наслідки від його реалізації;

- використовувати сучасні інформаційні технології в процесі економічного обґрунтування проекту на всіх стадіях розвитку його життєвого циклу;

- **мати навички:**

- визначення цілей проекту та його структурування;

- аналітичного обґрунтування доцільності та можливості реалізації проекту;

- аналізу розрахунків кошторису і складання бюджету проекту;

- визначенні ефективності та економічної обґрунтованості результатів реалізації проекту та його наслідків;

- управління ризиками проектної діяльності.

Розділ 1. Процеси формування, прийняття та обґрунтування проектів та управлінських рішень

Глава 1. Сутність формування проектів та управлінських рішень

§1 Процес ухвалення та реалізації управлінських рішень

Процес управління – являє собою діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів керування, яка спрямована на досягнення цілей організації шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. Управління

(менеджмент), як бізнес-процес, є впливом особи (однієї або групи менеджерів) на співробітників для спонукання їх до дій, що відповідають досягненню поставлених цілей при прийнятті на себе менеджерами відповідальності за результативність цього впливу. Виходячи з цього, **призначенням управлінської праці** є забезпечення цілеспрямованої й скоординованої діяльності всього трудового колективу для досягнення мети, шляхом вирішення сформованих та поставлених перед виконавцями завдань, організував їх виконання. Цей процес включає в себе три **аспекти**:

- *інституціональний* аспект ("**Хто**" управляє й "**ким**" управляє);
- *функціональний* аспект ("**Як**" здійснюється управління та "**як**" цей процес впливає на керуємих);
- *інструментальний* аспект ("**Чим**" здійснюється управління).

Управління будь-якою організацією, як суб'єктом ринку, повинне розглядається як сукупність **елементів** у вигляді:

- *системи впорядкованих знань* (концепцій, теорій, принципів, способів) і *форм управління*, застосовуваних організацією в конкретних ситуаціях;
- *системи цілеспрямованого впливу на людей* і економічні об'єкти, з метою направити їх дії та одержати бажані результати в процесі досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на "вході" у продукцію на "виході";
- *сукупності структур і людей*, що забезпечують використання й координацію всіх ресурсів для досягнення їхніх цілей.

Як правило, процеси управління організацією дуже різноманітні, багатомірні й мають складну структуру, що складається з великої кількості **стадій, управління**, зокрема таких як:

1. Визначення – визначення місії діяльності та мети управління, їх обґрунтування, визначення завдань, що забезпечують досягнення мети, механізмів їх реалізації та (при необхідності) формування, постановки та внесення корективів;

2. Вибір – оцінка механізмів управління, вибір методів керування, їхнього обґрунтування й комбінування, вибір ресурсів, необхідних для досягнення мети (вирішення завдань) їх джерел та умов забезпечення ними;

3. Забезпечення – нагромадження інформації, її зберігання, пошуку, обробки й механізму передачі інформації;

4. Аналітична робота – класифікація, оцінка й аналіз факторів і параметрів, що викликають необхідність перегляду існуючої системи керування;

5. Розробка й вибір варіантів дій – визначення критеріїв вибору, зіставлення різних варіантів та знаходження оптимального, організаційне оформлення прийнятих рішень;

6. Виконання організаційно-практичної роботи – реалізація управлінського рішення, доведення його до кожного окремого співробітника й визначення взаємин між співробітниками, тощо.

Персонал, що здійснює підготовку інформації та вироблення необхідних управлінських рішень, безпосереднє управління керованим об'єктом, контроль втілення процесу керування й аналіз його результатів становить *управлінський персонал*. Цей персонал (менеджери) створює економічні й організаційно-технічні передумови й умови для ефективної праці всіх членів організації, безпосередньо зайнятих виконанням виробничих операцій. Характер управлінської праці і його специфіка багато в чому визначаються не тільки *внутрішніми факторами* прямого впливу на його організацію, але й факторами *зовнішнього впливу*, які жорстко зв'язані між собою діалектичною єдністю.

Результат управлінської праці має забезпечити постійну послідовність та безперервність процесу, спрямованого на досягнення мети з урахуванням обмежень. У процесі управління діяльністю будь-якого підприємства варто виділити виконання наступних *основних завдань*, зокрема таких як (рис.1):

- зіставлення існуючого стану з бажаним ("де ми?" і "куди йдемо?");
- керівні вимоги до дій ("що треба для цього зробити?");
- критерії прийняття рішень ("який шлях є найкращим з точки зору стратегії існування та розвитку бізнесу в цілому?");
- інструменти контролю ("куди ми в дійсності прийшли й що із цього треба?")

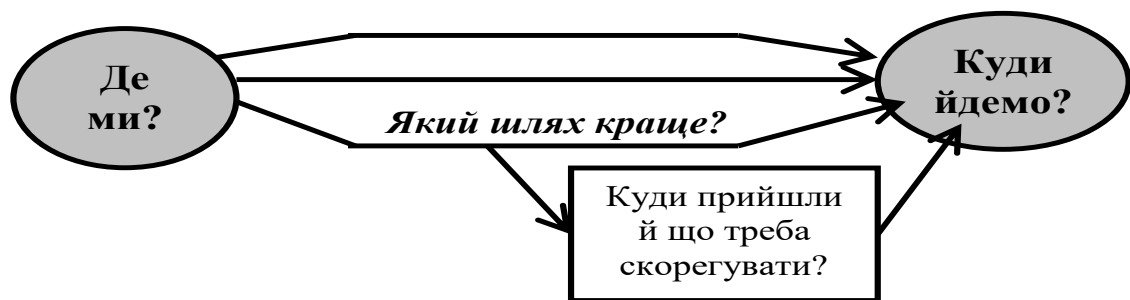


Рис. 1. Сутність менеджменту

Розглядаючи як любий бізнес-процес в цілому, так і виробничий чи управлінський процеси, зокрема, можна зазначити, що процес праці являє собою єдність трьох *факторів*:

1) *предметів праці* – предметів, на які спрямована діяльність людини для досягнення бажаного результату;

2) *засобів праці (виробництва)* – предмети (машини, механізми, знаряддя, споруди, тощо) за допомогою яких відбувається вплив доцільної діяльності людини на ці предмети праці;

3) *процесу праці* – доцільна діяльність людини, яка здійснює (за допомогою засобів праці та/або безпосередньо) вплив на предмети праці для досягнення бажаного результату).

Виокремлюючи процес управління, можна дійти до висновку, що:

- *предметом* управлінської праці є *інформація*;
- *засобами* здійснення управлінської праці є *комунікація* та технічні інструменти її забезпечення;

- **результатом** управлінської праці – *управлінське рішення* й рівень забезпечення його виконання.

Центральною ланкою усього процесу управління, його суттю та результатом є *підготовка, формування й ухвалення управлінського рішення з урахуванням організації його реалізації*. Хід прийняття й реалізації управлінського рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів та під етапів. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнений і індивідуалізований. **Зміст основних фаз** прийняття й реалізації управлінського рішення можна визначити наступним чином:

1. *Збір інформації про можливі проблеми*, який полягає у спостереженні за внутрішнім та зовнішнім середовищем організації.

2. *Виявлення й визначення причин виникнення проблеми*—а) детальний опис та характеристика проблемної ситуації; б) виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація (місце проблеми); в) формулювання суті проблеми; г) оцінка значущості проблеми та її важливості для здійснення бізнес процесу та всього бізнесу в цілому; д) виявлення причин виникнення проблеми.

3. *Формулювання цілей вирішення проблеми*—визначення можливих результатів та наслідків не вирішення (не своєчасного вирішення) проблеми.

4. *Обґрунтування стратегії вирішення проблеми*—а) детальний опис об'єкта де є наявна проблема; б) визначення області зміни та змінних факторів, викликаних проблемою; в) визначення вимог до рішення та можливих обмежень під час вирішення проблеми; г) визначення критеріїв ефективності реалізації управлінського рішення.

5. *Розробка можливих варіантів управлінського рішення*, щодо вирішення наявної проблеми —а) розчленовування процес виконання управлінського рішення на складові завдання та на під завдання; б) пошук ідей рішення по кожному з завдань та під завдань; в) побудова моделей реалізації управлінського рішення і проведення необхідних розрахунків; г) визначення можливих варіантів реалізації рішення по кожному з завдань (під завдань) й підсистем; д) узагальнення результатів як по кожному з завдань (під завдань) й підсистем, так і по вирішенню проблеми в цілому; е) прогнозування можливих результатів та наслідків кожному з варіантів рішення.

6. *Вибір кращого варіанта рішення проблеми*—а) аналіз ефективності кожного з варіантів управлінського рішення; б) оцінка впливу некерованих параметрів.

7. *Коректування й узгодження управлінського рішення*—а) узгодження рішення з функціональними підрозділами організації, що взаємодіють при вирішенні проблеми; б) затвердження прийнятого рішення; в) пророблення управлінського рішення в цілому та кожного з завдань, які мають бути вирішені, зокрема, з виконавцями.

8. *Реалізація управлінського рішення*—а) підготовка робочого плану реалізації рішення; б) організація процесу реалізації рішення; в) внесення (при необхідності) змін у рішення в ході його реалізації; г) оцінка ефективності прийнятого та реалізованого управлінського рішення.

В практиці формування, прийняття та реалізації управлінських рішень є ряд відхилень від наведеної технології, зокрема такими як:

- під етапи можуть проходити не в такій черговості, вони можуть зриватися, перескакувати, підпорядковуватись зворотним зв'язкам, перекриттям, паралельному руху;
- процес ухвалення рішення тим більше індивідуальний, чим це рішення складніше;
- обмежений обсяг інформації обмежує раціональність рішення, росте роль інтуїції;
- попередні установки по альтернативах впливають на вибір рішення;
- немає прагнення до оптимального рішення, якщо є задовольняюче;
- участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження під етапів;
- менеджери різним чином втручаються в структуру й процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на їхню якість.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність процесу управління, його основні аспекти та стадії.*
2. *Результат управлінської праці – завдання що вирішує та фактори, які на нього впливають.*
3. *Основні фази прийняття й реалізації управлінського рішення*

§2Процес формування проектних рішень

Існує ряд визначень терміна “проект”, кожне з яких має право на існування, залежно від конкретного завдання, що постає перед фахівцем. У самому загальному виді в тлумачному словнику *Webster* під поняттям “проект” (англ. — *project*) розуміється “... що-небудь, що замислюється або планується”. З погляду системного підходу до менеджменту, проект розглядається як “... процес переходу з вихідного стану в кінцеве” — досягнення результату при участі ряду обмежень і механізмів.

В “Зводі знань про керування проектами”, підготовленому фахівцями Інституту управління проектами *Drexel Hill* (США), проект характеризується як “... деяке завдання з певними вихідними даними й необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення”.

Таким чином, **проектне рішення містить у собі:**

1. задум проектного рішення;
2. засіб реалізації проекту;
3. результати, одержувані в процесі реалізації проекту.

Під **результатом проекту** розуміють корисний ефект, одержуваний у результаті реалізації запропонованих проектних рішень. У якості результату залежно від мети проекту, можуть виступати наукові розробки, нові технологічні процеси, нові продукти /нові якісні й кількісні характеристики існуючих продуктів/ послуги, програмні продукти, реалізована програма реструктурування компанії, тощо. Оцінка результату проекту відбувається по

тому, наскільки результат відповідає по своїх витратних/дохідним, інноваційним, якісним, тимчасовим, соціальним, екологічним і іншим характеристикам запланованому рівню.

Засоби реалізації проекту визначаються характеристикою процесів, пов'язаних з управлінням проектом, яке передбачає рішення наступних завдань:

- визначення *мети й завдань* проектного рішення й проведення його обґрунтування;
- чітке формулювання *структури* проекту, яку має бути реалізувати;
- визначення необхідних *обсягів ресурсів і джерел* їх одержання;
- *добору виконавців* проекту — їх підготовка й укладення трудових договорів / контрактів;
- визначення *строків виконання* проекту й графіків реалізації проекту в цілому і його складових частин, зокрема;
- розрахунки *бізнес – плану проекту*, кошторисів витрат і бюджетів проекту в цілому і його складових частин, зокрема;
- визначення *джерел і схем фінансування* процесів реалізації проекту;
- планування, облік і мінімізація *ризиків*, пов'язаних з реалізацією проекту і його результатів. Метою страхування ризиків (їх хеджування) є захист від несприятливих змін на ринку даних проектних рішень;
- забезпечення *контролю* ходу виконання проекту.

До ухвалення рішення по втіленню задуму проектного рішення подальшої реалізації результатів проекту, повинна передувати **попереднє пророблення цілей і завдань проекту**, що передбачає:

- а) визначення місії проекту;
- б) конкретизацію його цілей і завдань проекту й формування основних характеристик проекту;
- в) визначення стратегії проекту.

Місія проекту — це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Місія — це головне завдання проекту, з погляду його майбутніх основних послуг або виробів, його найважливіших ринків і переважних технологій.

Цілі й завдання проекту повинні бути чітко сформульовані, тому що тільки при цьому умові може бути пророблений наступний крок — формування основних **характеристик проекту**, до яких можна віднести:

- наявність альтернативних технічних рішень;
- попит на продукцію проекту;
- тривалість проекту — у тому числі його інвестиційної фази;
- оцінка рівня базових, поточних і прогнозних цін на продукцію проекту;
- перспективи експорту продукції (результату) проекту;

- складність проекту;
- вихідно-дозвільна документація;
- інвестиційний клімат у районі реалізації проекту;
- співвідношення витрат і результатів проекту.

Стратегія проекту — центральна ланка у виробленні певних напрямків дії, з метою одержання позначених місією й системою цілей результатів проекту. Підготовку стратегії проекту можна розділити на послідовні процедури: стратегічний аналіз; розробка й вибір стратегії; реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз починається з аналізу зовнішнього й внутрішнього **оточення проекту**. Проект функціонує в оточенні, що включає внутрішні й зовнішні компоненти, що враховують економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні й інші фактори. З боку зовнішнього середовища можна чекати або погрози, або можливості для реалізації проекту. До факторів *зовнішнього середовища* відносять: політичні, економічні, технологічні, екологічні, клієнти, конкуренти й інші. *Внутрішнє середовище* проекту включає: маркетингові дослідження проекту; ресурси для його реалізації, проведення, персонал, постачання й збут, дослідження й розробка НДтаДКР, фінанси й інші. Серед найбільш істотних **аспектів оточення проекту** особливо виділяються:

- **політичний** аспект — відношення республіканських і місцевих влади до проекту;
- **територіальний аспект**, який включає вивчення конкурентних пропозицій на ринку аналогічної продукції;
- **екологічний** аспект, пов'язаний з необхідністю забезпечення екологічної безпеки проекту.

До остаточного ухвалення рішення про його розробку й реалізації проектних досліджень проводяться **перед проектні дослідження**, які включають:

- прогноз економічного й соціального розвитку регіону й країни в цілому;
- галузеві прогнози й програми природокористування, включаючи захід щодо запобігання й захисту від небезпечних природних і техногенних процесів;
- схеми й проекти територіального планування;
- прогнози ділової активності іноземних і вітчизняних компаній;
- нормативні документи регулювання діяльності по здійсненню проекту.

Під час попереднього (перед проектного) опрацювання проекту найбільш широке застосування знайшла **факторна методика**, що передбачає покрокове проведення наступних **етапів** (кроків) поїреалізації:

- **Перший крок** — **визначення** максимальне можливого числа **факторів**, які можуть вплинути на успішність виконання проекту;
- **Другий крок** — **систематизація факторів**, що передбачає їхнє розташування в порядку убавання пріоритетності (ступені впливу на результати проекту). Для цього визначається, який з них найбільшою мірою вплине на хід

реалізації проекту, а потім встановлюється наступний найбільш істотний фактор з тих, що залишилися і т.д.

- **Третій крок** — оцінка вагомості кожного з перерахованих факторів і їх ранжирування. Сума рангів усіх факторів повинна бути рівна певній заздалегідь заданій величині, наприклад, одиниці.

- **Четвертий крок** — оцінка цілісного проекту (варіанта одного із проектів) по кожному з факторів оцінки. Максимальний бал по кожному з факторів для проекту, наприклад, може бути рівний 100, мінімальний — 0.

- **П'ятий крок** — експертна оцінка впливу кожного фактору, яка виходить шляхом перемножування ваги кожного фактору на оцінку цього фактору для кожного варіанта рішення. Використовується також інтегральна експертна оцінка пріоритетності варіантів проекту.

Якщо, за результатами попереднього розгляду, проект визнається *гідним*, то **подальший його попередній розгляд** передбачає розгляд наступного складу відомостей:

- детальний маркетинг проектних рішень;
- оцінку навколишнього середовища й місцевих джерел сировини;
- політичну обстановку в регіоні й у країні в цілому;
- соціокультурну характеристику населення й інші.

Попереднє пророблення можливих проектних рішень передбачає також **оцінку життєздатності проекту**, яка покликано відповісти на наступні питання:

- можливість забезпечити необхідну динаміку інвестицій;
- здатність проекту генерувати потоки доходів, достатніх для компенсації його інвесторам вкладених ними ресурсів і взятого на себе ризику.

Робота з оцінки життєздатності проекту здійснюється у два етапи:

1. з альтернативних варіантів проекту вибирається **найбільш життєздатний**;
2. для обраного варіанта проекту підбираються **методи фінансування й структура інвестицій**, що забезпечують максимальну життєздатність проекту.

Проміжок часу між моментом появи проекту й моментом його ліквідації називають **проектним циклом** або **життєвим циклом проекту**. Кожний проект незалежно від нього складності й обсягу робіт, необхідних для нього виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли “проекту ще немає” до стану, коли “проекту вже нема”. Визначенням і вивченням стадій життєвого циклу займається теорія ринку, згідно з якою виділяють наступні шість стадій: **а)** “народження”, **б)** “дитинство”, **в)** “юність”, **г)** “рання зрілість”, **д)** “остаточна зрілість”, **е)** “старіння”.

Кожна стадія життєвого циклу впливає на доцільність здійснення певного проекту в цілому. Життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем, пов'язаних з реалізацією проекту й прийняття відповідних розв'язків.

Життєвий цикл проекту різними дослідниками розглядається з **різних точок зору**, у тому числі таких:

- проміжок часу *від проведення перших видатків на проект до одержання останньої вигоди* від результатів проекту;
- *сумарне віддзеркалення періодів розвитку окремих етапів проекту*, які проводяться на різних стадіях підготовки, реалізації й експлуатації проекту;
- *сумарний період витрат часу* на певну послідовність дій під час розробки й впровадження проекту, що *розраховується за певною схемою або алгоритмом*.

Під терміном "**проектні рішення**" звичайно мається на увазі комплекс проєктованих пропозицій, у тому числі й розроблювальних у дипломному проєкті або магістерській роботі, який, в укрупненому виді, може бути представлений у вигляді заходів, спрямованих на вдосконалення існуючих або розробку нових бізнес – процесів (засобів їх забезпечення або здійснення).

Комплекс заходів, пропонований у вигляді проектних рішень, має **напрямок** як у цілому на бізнес – процес, так і **на окремі його фази** у вигляді:

- або оптимізації (удосконалення) /заміни потоків, що забезпечують умови для здійснення цих бізнес–процесів, іменованих "**входом**";
- або безпосереднього вдосконалення/заміни цих бізнес – процесів, іменованих "**процес**";
- або підвищення ефекту від результату цих бізнес – процесів/ зміни (заміну) результату, іменованих "**виходом**".

Головне в процесі виділення фаз, стадій і етапів проекту полягає в позначенні деяких **контрольних крапок**, під час проходження яких використовують додаткову (зовнішню) інформацію й визначають або оцінюють можливі напрямки розвитку проекту. **Ступінь деталізації й термінологія опису** відповідних процедур **залежать**: від характеру проекту, поставлених завдань, наявних ресурсів і, можливо, предметної культури, смаків і смаків проектного аналітика.

У кожному разі, прийнята низовина **відображає взаємодію проекту із середовищем** – діючий механізм регулювання економіки країни, політика держави, існуюче положення в економіці й т.п..

Для інвесторів початок проекту в більшості випадків пов'язане з початком його реалізації й початком фінансування його виконання. При цьому **завершенням існування проекту** може бути:

- введення в дію об'єктів, початок їх експлуатації й використання результатів виконання проекту;
- переведення персоналу, який виконував роботи із проекту, на іншу роботу;
- досягнення проектом заданих результатів;
- зупинка фінансування проекту;
- початок робіт із внесення в проєкт глобальних змін, які не передбачалися первісним задумом (модернізація);

- виведення об'єктів з експлуатації.

У практичній діяльності при розгляді життєвого циклу проекту істотне значення має **розподіл** процесу реалізації проекту *на окремі фази*. При цьому використовуються різні **підходи до структурування проектного процесу**, у тому числі такі як:

❖ **“технологічний” підхід** — припускає поділ проекту на наступні фази, що становлять життєвий цикл проекту:

- *аналіз проблеми*, що визначає необхідність проекту;
- *розробці концепції* й деталізація місії й цілей проекту;
- *реалізація* цілей і завдань проекту;
- *використання результатів* проекту;
- *ліквідації об'єктів* проекту;

❖ **“послідовний” підхід** — пропонує розглядати наступні фази проекту:

• *концептуальну фазу проекту* — розробка концепцій проекту, розробка вимог до проекту, оцінка життєздатності варіантів проекту, планування реалізації проекту і його результатів, обґрунтування проекту;

• *контрактну фазу проекту* — уточнення кваліфікаційних вимог до проекту в цілому і його складовим частинам зокрема, конкретизація цілей і завдань проектування, заява про наміри, відбір потенційних виконавців, формування кошторисів і бюджетів, розробка бізнес-плану проекту, оформлення контракту з вибраними виконавцями, вибір і затвердження остаточного варіанта проекту;

• *фазу реалізації проекту* — від детального проектування й проведення необхідних закупівель до здачі результатів проекту замовникові і їх інсталяції;

❖ **“інвестиційний” підхід** до формування й реалізації проектів — підхід, запропонований комісією ООН по промислому розвитку (UNIDO), припускає наступні фази проекту:

• *перед інвестиційна фаза* — має наступні стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попередній вибір проекту – попереднє техніко-економічне обґрунтування, вибір альтернативних варіантів проекту й ухвалення рішення про інвестування.

• *інвестиційна фаза* — має наступні стадії: установлення правової, фінансової й організаційної підстав для здійснення проекту; придбання (передача) технологій; детальна проектна доробка й висновку контрактів на реалізацію проекту; придбання ресурсів, необхідних для реалізації проекту; перед виробничий маркетинг; набір і навчання персоналу, здача в експлуатацію й запуск результатів проекту.

• *експлуатаційна (або операційна) фаза* — розглядається як у довгостроковій перспективі (до розгляду береться вибрана стратегія й сукупні видатки на проведення, маркетинг, а також вступ від реалізації результатів проекту), так і в короткострокових планах (можливе виникнення проблем,

пов'язаних із застосуванням вибраної технології, функціонуванням устаткування або із кваліфікацією персоналу).

❖ *“універсальний” підхід до структурування проекту* — підхід, запропонований Всесвітнім банком, визначає наступні стадії (фази) проектів:

- *стадія проектування*, яка поєднує 3 фази:
 - *ідентифікація* – стосується вибору або генерування таких ґрунтовних ідей, які можуть забезпечити виконання важливих завдань розвитку проекту;
 - *розробка* – включає звуження кола запропонованих на першій стадії циклу ідей шляхом більш детального їх вивчення;
 - *експертиза* – забезпечує остаточну оцінку всіх аспектів проекту, установлює, чи впливає здійснювати проект, а також який з варіантів проекту є найкращим для досягнення його цілей. Експертиза припускає оцінку проекту з різних точок зору - технічної, комерційної, екологічної, соціальної, фінансової й економічної. Інституційні аспекти експертизи містять цілий ряд аспектів, у тому числі:
 - обґрунтування можливостей реалізації проекту в існуючому політичному, економічному й правовому середовищі;
 - мотивацію формування команди проекту;
 - оцінку потенціалу й структури організації, яка здійснює проект;
 - визначення організаційних змін, необхідних для успішної реалізації проекту;
 - визначення критеріїв, які використовуються для оцінки правильної й раціональної організації;
- *стадія впровадження (реалізації) проекту*, протягом якої здійснюються також 3 фази:
 - *переговори*, на стадії яких інвестор і замовник докладають зусиль для того, щоб дійти згоди щодо заходів, необхідних для забезпечення успіху проекту;
 - *реалізація проекту*, під якою розуміють виконання робіт, необхідних для досягнення його цілей. На цій стадії реалізації проводять контроль і нагляд по всіх видах робіт або діяльності в міру розвитку проекту;
 - *завершальна оцінка проекту і його результатів* визначає ступінь досягнення цілей проекту, у ході, якої порівнюють фактичні результати проекту із запланованими цілями. Завершальна оцінка передбачає проведення ретроспективного аналізу проекту з метою встановлення причин успіху або невдач проекту в цілому або його окремих складових елементів.

Будь-яке проектне рішення на етапах, пов'язаних з його обґрунтуванням вимагає належної організації проектного фінансування. Під **проектним фінансуванням** розуміється надання фінансових ресурсів для реалізації проектів. При цьому проектне фінансування є особливим видом фінансування, тому що його можна укрупнено охарактеризувати як фінансування проектів, при якому сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань. Суб'єкти, що фінансують, оцінюють об'єкт інвестицій з погляду того, чи

принесе реалізований проект такий рівень доходу, який забезпечить погашення наданої інвесторами позички, позик або інших видів капіталу.

Пророблення питань, пов'язаних з організацією проектного фінансування, незалежно від характеру проекту, передбачає, у тому числі:

- оцінку можливих *форм і методів* фінансування;
- визначення *джерел* фінансування і їх структури;
- вибір конкретних *інвесторів і умов* інвестування проекту;
- визначення форм і методів здійснення *контролю* виконання планів, схем і умов фінансування.

Організація процесу фінансування проекту базується на врахуванні певних **умов фінансування** проекту, серед яких:

- *динаміка інвестицій*, яка повинна забезпечувати реалізацію проекту з врахуванням певних тимчасових і фінансових обмежень;
- *джерела фінансування і їх структура*, які повинні забезпечувати зниження витрат фінансових коштів і ризиків проекту;
- *організаційне середовище* фінансування, яке повинна бути чіткого визначена, у тому числі у вигляді податкових пільг, гарантій, різноманітних форм участі інвесторів і ін.;
- *способи фінансування* проектів, серед яких виділяються як самофінансування проекту (використання як джерело фінансування власних коштів замовника), так і використання приваблюваних або позикових коштів.

Серед основних **організаційних форм залучення ресурсів** для фінансування проектів у світовій практиці виділяють наступні:

- банківські кредити й інші позикові кошти на зворотній основі;
- державне кредитування або “дефіцитне фінансування”, що означає запозичення під гарантію держави з утворенням державного боргу й наступним розподілом інвестицій по проектах і суб'єктам інвестиційної діяльності;
- асигнування з бюджету на безоплатній основі або фінансування по цільових інвестиційних програмах;
- фінансування проектів з міжнародних запозичень під державні / муніципальні, корпоративні гарантії;
- акціонерне / корпоративне фінансування, при якому інвестується конкретна діяльність галузі або окремої компанії, у тому числі шляхом:
 - участі в статутному капіталі компанії – замовника проекту;
 - корпоративне фінансування, що полягає в покупці цінних паперів компанії – замовника проекту;
 - проектне фінансування, при якому фінансується безпосередньо проект в обмін на право використання його результатів.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність проектного рішення, його результату й засобів реалізації проекту.*
2. *Місія, стратегія, цілі й завдання проекту. Зовнішнє й внутрішнє оточення проекту – сутність і врахування впливу.*

3. *Перед проектні дослідження – сутність і етапи їх проведення. Оцінка життєздатності проекту і його життєвого циклу.*

4. *Напрямки реалізації проектних рішень. Підходи до структурування проектного процесу і його фаз.*

5. *Організація проектного фінансування. Організаційні форми залучення ресурсів для фінансування проекту.*

§3 Класифікація управлінських рішень та проектів

Всі види *управлінських рішень*, що приймаються у процесі управління, можна класифікувати по численних ознаках, зокрема, наприклад, таких як:

- по *об'єкту рішення*—орієнтовані на цілі або кошти, основні структурні зміни або ситуаційні обставини;
- по *надійності вихідної інформації*—на основі надійної інформації, ризикові й ненадійні;
- по *термінам дії наслідків*—довго -, середньо -, короткострокові;
- по *зв'язку з ієрархією планування*—стратегічні, тактичні, оперативні;
- по *частоті повторюваності*—випадкові, повторювані, рутинні;
- по *ступені охоплення*—для всієї організації, вузькоспеціалізовані;
- по *числу проміжних рішень у процесі їхнього прийняття*—статичні, динамічні, одне - і багатоступінчасті;
- по *урахуванню зміни даних*—тверді, гнучкі;
- по *ступеню залежності*—автономні, що доповнюють один одного;
- по *ступеню складності*—прості й складні.

На практиці найбільш типовими є управлінські рішення, які можна класифікувати в наступний спосіб:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності (поточні уточнення галузі діяльності, рішення під стресом і при тиску строків, рішення у виняткових випадках);
- визначальні рішення.

Певний набір характеристик і основних властивостей конкретних *проектів* дозволяє проводити їхню класифікацію на типи й види, у тому числі:

- ❖ *Замасштабами* проекти класифікуються на:
 - *малі проекти* – прості, обмежені обсягами й строками виконання проекти. До таких проектів відносять проекти вартістю до 10 млн. доларів США;
 - *середні проекти* – проекти з обсягами фінансування від 10 до 50 млн. доларів США;
 - *великі проекти* – проекти з обсягами фінансування від 50 до 100 млн. доларів США;
 - *мега (надвеликі) проекти* – проекти з обсягами фінансування понад 100млн. доларів США.

❖ **Заскладністю розробки** проекти підрозділяються на: *простій складні* проекти. Складні проекти підрозділяються на: *організаційно-складні; технічно-складні; ресурсо-складні; комплексно-складні* й інші.

❖ **За складністю реалізації** проектів їх традиційно розділяють на:

- *моно проекти* – проекти, присвячені розв'язанню строго певної визначеної проблеми окремого виду й масштабу;

- *мульти проекти* – проекти, присвячені комплексному вирішенню проблем, що складаються декількома моно проектів, які вимагають застосування цілого ряду методів проектного управління;

- *мега проекти* – проекти, присвячені комплексному вирішенню проблем розвитку регіонів або секторів економіки, що представляють собою цільові програми, які містять декілька взаємозалежних моно й мульти проектів, об'єднаних однією загальною метою, ресурсами й часовими рамками. Відмітними рисами мега проектів є більша вартість, капіталомісткість і трудомісткість, тривалі тимчасові рамки реалізації, вплив на соціальне й культурне середовище регіону, галузі або країни в цілому.

❖ **За строками реалізації** проекти розділяють на:

- *короткострокові проекти* – звичайно реалізуються в компаніях і спрямовані на вдосконалення окремих аспектів бізнесу;

- *середні термінові проекти* – проекти, пов'язані з модернізацією й реконструкцією бізнесу;

- *мега проекти* – великі проекти, пов'язані із тривалими строками реалізації й віддаленими наслідками для бізнесу в цілому.

❖ **Заступенем терміновості** реалізації проекти, класифікуються на:

- *невідкладні* – проекти, які втрачають привабливість або є зовсім нездійсненими в майбутньому, наприклад, якісь придбання;

- проекти, які *можуть бути відкладеними* – проекти, привабливість яких не залежить від неповільності їх здійснення (реалізації).

❖ **Завимогами до якості результатів** проекту й **до засобів забезпечення** їх реалізації проекти бувають:

- *бездефектні проекти* – у якості домінантного фактору виступає підвищення якості результатів проекту й надійність їх у ході експлуатації;

- *модульні проекти* – більша частина майбутнього проекту не має твердого зв'язування з об'єктом майбутньої експлуатації, а використовуються готові апробовані модулі, які транспортуються в загальний проект і адаптуються до конкретних умов замовника;

- *стандартні проекти.*

❖ **За вимогами до використовуваних ресурсів** проекти класифікують на

- *моно проекти* – проекти, що використовують однорідні види ресурсів і типові обмеження по їхнім використанню;

- **мульти проекти** – проекти, що базуються на використанні декількох видів ресурсів.

- ❖ За характером учасників проекти розділяються на: **вітчизняні**(проекти, здійснювані в межах одного держави) **і міжнародні** проекти.

- ❖ За характером цільового завдання проекти класифікують на:

- **проекти антикризового управління** передбачають забезпечення позитивних показників обсягів і динаміки реалізації продукції, прибутковості й фінансової стійкості;

- **проекти реструктуризації** – поліпшення виробничо–економічних показників підприємств і компаній за рахунок реформування систем організації й керування;

- **інноваційні проекти** – проекти, які пов'язані із трансформуванням наукових досліджень і техніко–технологічних розробок або інших науково–технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, у новий технологічний процес або в новий підхід до соціальних послуг;

- **маркетингові проекти й програми** – проекти, які охоплюють сукупність усіх дій, спрямованих у підтримку й розвиток такого виду діяльності або продукту (послуги) підприємства, який визначає певну позицію його на ринку. До таких проектів ставляться проекти, зв'язані: зі збором інформації із проблеми і її оцінці; з обґрунтуванням і прийняттям оптимальних управлінських розв'язків, спрямованих на розв'язок проблеми; з координуючими й регулюючими діями, що впливають на різні сторони діяльності фірми;

- **навчальні проекти й програми**– проекти, метою яких є одержання учнями й студентами певних знань, умінь і навичок;

- **надзвичайні проекти** – проекти, обумовлені виникненням і необхідністю ліквідації надзвичайних ситуацій.

- ❖ За характером й сферою реалізації виділяють наступні проекти:

- **промислові проекти** – проекти, що спрямовані на випуск і продаж нових продуктів (послуг), зв'язані з будівництвом, удосконаленням технологій, розширенням частки ринку, тощо;

- **проекти дослідження й розвитку** – проекти, зосереджені на науково–дослідній роботі, розробці програмних засобів, нових матеріалів і конструкцій;

- **організаційні проекти** – проекти, націлені на вдосконалення й реформування системи керування, створення нової організації, проведення конференцій, семінарів, тощо;

- **економічні проекти** – проекти, що мають за мету розвиток ринку, реформування системи оподаткування й інші економічні перетворення;

- **соціальні проекти** – проекти, пов'язані з реформуванням системи соціального захисту, охорони здоров'я, подоланням наслідків природних, економічних і соціальних потрясінь і іншими факторами соціального характеру.

- ❖ За об'єктами інвестування проекти бувають:

- **фінансові проекти** – проекти, пов'язані з формуванням і ефективним використанням фінансових ресурсів;
- **реальні проекти** – проекти, що передбачають інвестування в здійснення реально здійснювані бізнес-процеси).
- ❖ За ступенем **обов'язковості виконання** проекти підрозділяються на:
 - **обов'язкові проекти** – проекти, що забезпечують обов'язкове дотримання діючих норм і правил, а також контрактні зобов'язання (наприклад, інвестиційні проекти по охороні навколишнього середовища);
 - **необов'язкові проекти** – проекти, розробка й реалізація яких не є обов'язковим, однак сприяє розвитку бізнесу й бажане для його ефективності.
- ❖ За ступенем й **характером зв'язків** між проектами й бізнес-процесами організації проекти підрозділяються на:
 - **альтернативні проекти** – коли прийняття проектного рішення унеможливорює використання тих чи інших бізнес процесів;
 - **незалежні проекти** – коли прийняття проектного рішення ніяким чином не впливає на здійснення того чи іншого бізнес процесу;
 - **взаємозалежні проекти** – коли прийняття одного проектного рішення обов'язково вимагає його координації з іншими бізнес процесами.
- ❖ За ознакою "**радіуса дії**" (за ступенем впливу на бізнес) проектні рішення є наступних видів:
 - **Локальні** – проекти, що охоплюють лише один структурний підрозділ, ланку або функцію підсистеми забезпечення менеджменту (планування й облік матеріальних запасів, розробка системи преміювання робітників в основному виробництві);
 - **Системні** – проекти, вплив яких поширюється на весь бізнес організації (удосконалення організаційної структури керування, бізнес-план створення підприємства, стратегія керування персоналом).

Зміст й пріоритетні аспекти підготовки магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» можна дослідити на підставі **тематичних напрямків** підготовки магістерських робіт які можна представити наступним чином:

- *Розвиток організаційно-правових форм господарювання й адаптації діяльності підприємств (організацій) до ринкових умов.*
- *Виробничий (операційний) менеджмент:*
 - поліпшення забезпечення й використання виробничих ресурсів на підприємстві (в організації);
 - удосконалення організації й системи оплати праці на підприємстві (в організації);
 - управління якістю продукції (послуг) на підприємстві (в організації);
 - реформування організаційної структури й розвиток системи управління підприємства (в організації);
 - планування, облік, контроль на підприємств, (в організації);

- удосконалення оперативного управління на підприємстві (в організації).
- *Розвиток маркетингової й зовнішньоекономічної діяльності підприємства (організації).*
- *Фінансовий і інвестиційний менеджмент на підприємстві (в організації).*
- *Інноваційний менеджмент на підприємстві (в організації).*

Під час виконання магістерських робіт з різної тематики, звичайно в студентів виникає необхідність у розробці наступних різноманітних **видів проектних та управлінських рішень**, зокрема, наприклад, таких як:

- ***технічних проектів*** – проектів, що передбачають певні конструктивно-технологічні зміни;
- ***організаційних проектів*** – проектів, що передбачають певні зміни в організаційному процесі виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства й у структурі управління;
- ***структурних проектів*** – проектів, що передбачають певні зміни в загальній структурі підприємства й організаційно-правовій формі й формі власності, пов'язані із процесами реструктуризації, диверсифікованості виробництва, приватизації й т.п.;
- ***інформаційних проектів*** – проектів, що передбачають певні зміни в інформаційному забезпеченні менеджменту й комунікаціях у вигляді побудови відповідної до моделі, алгоритму, функціональної залежності, системи критеріїв, бази даних і т.п.;
- ***методичних проектів*** – проектів, що передбачають певні зміни в методах і образах виконання функцій менеджменту й обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа - методики, інструкції, положення;
- ***науково-дослідних проектів*** – проектів, що передбачають певні зміни в якості й кількості наукових знань у межах рішення певної проблеми з комплексної тематики; підвищення ефективності управління організацією у вигляді, наприклад, звіту з наукової роботи, класифікаційної, економіко-математичної або іншої інформаційної моделі певного явища; систематизованого масиву даних і його аналітичної інтерпретації й т.п..

Цільовими настановами цих проектних та управлінських рішень, що відображаються у виконуваних магістерських роботах, як правило, є:

- ***збільшення маси й норми прибутку*** за рахунок підвищення продуктивності й ефективності бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності товарів (продукції, робіт, послуг);
- ***розширення ринку збуту й забезпечення стійкого функціонування*** підприємства (організації, установи) на ринку за рахунок проведених маркетингових, структурних і інших змін у здійсненні бізнесу в цілому, або його структурних підрозділів зокрема.

За ознакою залучення **додаткових коштів (інвестицій)** на розробку й впровадження проектного рішення, виконуваних магістерських робіт поділяються на:

- **Інвестиційні проекти** – проекти, що вимагають залучення інвестицій. При цьому необхідно розрізнити інвестиції, що направляються як в основний капітал підприємства, так і на приріст обігового капіталу, який потребує спеціального обліку руху грошових коштів при оцінці ефективності інвестицій;

- **без інвестиційні проекти** – проекти, що передбачають, наприклад, тільки зміну напрямків і послідовності передачі певної документації в інформаційних потоках бухгалтерського або управлінського обліку.

Інвестиційні проектні рішення, які по **характеру взаємозв'язку є залежними** (коли прийняття одного виду інвестиційного рішення обов'язково вимагає його координації з іншими бізнес процесами), обов'язково повинні розглядатися або в якості **сполученого інвестування** в інші об'єкти (так звані "похідні" інвестиції) або у вигляді інвестування **на альтернативній основі**.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Класифікація управлінських рішень*
2. *Класифікація проектів на типи й види.*
3. *Тематичні напрямки, види й цільові настанови проектних рішень магістерських робіт з галузі знань "Управління та адміністрування".*

§4 Учасники проекту, його ідея та концепція

Учасник проекту (англ. *stakeholder* (стейкхолдер) - зацікавлена сторона; сторона, яка причетна) – це юридичне або фізична особа, яка або бере участь у проекті, або може вплинути на реалізацію або результат проекту, або на чий інтереси можуть вплинути результати виконання або завершення проекту. Учасники можуть чинити позитивне або негативний вплив на проект, причому ступінь і напрямок впливу залежить від цілей учасника проекту, його компетенції й ступені участі в проекті, а також від стадії життєвого циклу проекту.

Інтереси учасників проекту повинні враховуватися при реалізації проекту. Команда управління проектом повинна виявити учасників проекту, визначити їхні мети, вимоги, очікування й мотивацію, і, наскільки це можливо, управляти їхнім впливом, щоб забезпечити успішне завершення проекту. Склад учасників проекту, взаємини між ними залежать від масштабу й типу проекту, його індивідуальних особливостей. У деяких проектах функції декількох учасників проекту реалізує одна особа.

Серед **основних учасників проекту** виділяють:

- **ініціатор проекту** – це автор ідеї проекту, його обґрунтування або пропозицій щодо його здійснення;

- **замовник проекту** – головна особа, яка зацікавлена в здійсненні проекту й досягненні його цілей і буде користуватися його результатами проекту. Замовник проекту визначає основні вимоги й масштаб проекту, забезпечує його фінансуванням за рахунок або власних або притягнутих коштів, здійснює контракти з основними виконавцями проекту, відповідає за цими контрактами, керує процесом взаємодії між учасниками проекту;

- **інвестор проекту** – особа, яка здійснює інвестиції в проект і зацікавлена в максимізації вигоди (прибутки) від даного проекту. У якості інвесторів можуть виступати: банки, інвестиційні фонди, фізичні особи й інші організації;

- **керівник (менеджер) проекту** – особа, якому замовник і інвестор делегують основні функції й повноваження щодо керування проектом: планування, координацію дій учасників проекту, а також контроль дотримання основних обмежень проекту (наприклад, якість, строки й бюджет і т.д.);

- **контрактор (генеральний директор) проекту** – особа, яка за згодою із замовником бере на себе відповідальність за виконання повного комплексу робіт або певних видів робіт із проекту;

- **субконтрактор проекту** – особа, яка вступає в договірні відносини з контрактором проекту або субконтрактором проекту більш високого рівня й відповідає за виконання певного комплексу робіт / послуг згідно відповідних контрактів;

- **генеральний підрядник** – юридична особа, пропозиція якого по виконання робіт і послуг згідно з контрактом прийняте замовником проекту і який відповідає за взяті на себе обов'язки;

- **інші учасники проекту** – постачальники ресурсів і споживачі кінцевого результату проекту, конкуренти основних учасників проекту, спонсори, органи влади й інші.

Офіс управління проектом являє собою структуру, яка управляє й відповідає за портфель проектів, у складі якого перебуває й даний проект. Як правило, ця структура організовується або на підприємствах, основною функцією яких є керування проектами, або у великих компаніях, які регулярно реалізують проекти.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту, яка створена на період здійснення проекту. Завданнями команди проекту є здійснення функцій керування проектом по ефективному досягненню його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабу, складності й інших характеристик проекту.

З точки зору обґрунтованості управлінського або проектного рішення та їх результатів, діяльність, яка пов'язана з розробкою цих рішень необхідно розглядати **дискретно** у вигляді аналізу й характеристики *кожного* з їх *основних ознак*, а саме:

- основна **ідея** рішення, що пропонується та його доцільність;
- **ресурси та засоби** досягнення поставленої мети;
- **обмеження** по реалізації рішення – у першу чергу правові, ресурсні та часові обмеження;
- очікуваний **ефект** від реалізації рішення.

Ідея проекту (управлінського рішення) повинна бути детально розроблена на стадії ретельного дослідження й підготовки розв'язку по виконанню проекту. Ідея проекту (управлінського рішення) може бути обумовлена:

- прагненням **виконати завдання**, які необхідно вирішити бізнесу;
- **незадоволеними потребами** бізнесу й пошуком можливих шляхів їх задоволення;
- ініціативою й прагненням **одержати переваги** у використанні нових можливостей;
- **труднощами або обмеженнями**, викликаними браком важливих потужностей, нерозвиненістю сервісу, браком ресурсів іншими перешкодами для розвитку бізнесу;
- **наявністю невикористаних або недовикористаних ресурсів** і можливістю їх застосування в більш ефективних областях;
- необхідністю зробити **додаткові інвестиції в розвиток бізнесу**;
- прагненням **створити сприятливі умови** для формування інфраструктури (проведення й керування), що забезпечує розвитку бізнесу;
- **наслідками стихійних лих** (посуха, повені, землетруси й ін.) і форс-мажорних обставин.

Ідея проекту (управлінського рішення) повинна піддається **попередній перевірці** шляхом дослідження ресурсів, можливостей і наслідків її втілення, які ґрунтуються здебільшого на загальних оцінках у напрямках виявлення ресурсів і можливостей рішення проблеми, як у регіональному аспекті, так і в області конкретного бізнесу. Для вибору кращого варіанта ідеї проекту, необхідно розглянути як можна більш широке коло можливих його варіантів. У міру висування альтернативних варіантів уточнюються різні деталі й розрахунки кожного з аспектів проекту, відбувається відбір ідей, які згодом повинні бути піддані детальному аналізу на стадіях розробки й експертизи проекту.

Іноді добре виконані *дослідження* щодо ідеї проекту (управлінського рішення) можуть служити достатніми даними для обґрунтування як їх концепції, зокрема, так і проекту (управлінського рішення) в цілому. Однак при цьому, якщо економічна складова проектного (управлінського) рішення в цілому або окремих його складових викликає сумнів, необхідно провести *додаткові дослідження* відносно як ідеї проекту, так і засобів досягнення цілей і завдань, рішень яких необхідно для реалізації даної ідеї, а також можливих обмежень, пов'язаних із цим. Додаткові дослідження, зокрема, можуть включати:

- маркетингові дослідження ринку по конкретних групах товарів (попит, його стійкість і ціна);
- оцінку конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності існуючих і призначених цін на ці ресурси;
- відбір можливих для використання технологій;
- визначення й уточнення масштабів проекту, можливі транспортні втрати;
- уточнення екологічної допустимості, тобто чіткий план впливу на навколишнє середовище;
- визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;

- визначення часових границь альтернативних проектів.

Попередній аналіз проектної (управлінської) ідеї повинен підтвердити не тільки *можливості* технічної її реалізації, але *шанси* економічного її впровадження й отримання бажаних результатів та наслідків. Результатом такого аналізу має бути формування та обґрунтування **концепції проекту** (управлінського рішення), що передбачає виконання наступних *основних етапів*:

- на підставі вивчення проблеми та можливих шляхів її вирішення, дослідження і аналізу ринку результатів бізнес-діяльності та ресурсів, урахування можливостей бізнесу здійснюється **обґрунтування цілей** проекту (управлінського рішення);
- визначення **джерел ресурсів, необхідних** для реалізації проекту (управлінського рішення);
- оцінка можливих **видатків** і їх джерел, та **ризиків** при реалізації проекту (управлінського рішення);
- оцінка часових характеристик (**тривалості**) реалізації проекту (управлінського рішення);
- **прогнози** розвитку від реалізації проекту (управлінського рішення), як бізнесу в цілому, так і (або) окремих його частин, зокрема;
- визначення основних **характеристик та критеріїв оцінювання** отриманих результатів та наслідків при реалізації проекту (управлінського рішення).

Прийняття ідеї проекту і її концепції передбачає подальше проведення **перед проектних досліджень** для обґрунтування проекту в цілому з погляду використання:

- **засобів** досягнення поставленої мети;
- урахування наявних (можливих) **обмежень** по реалізації проектного рішення;
- **очікуваного ефекту** від реалізації даного проектного рішення.

Перед проектне дослідження повинне дати відповідь на запитання **наявності можливостей** для виконання проекту з урахуванням:

- ❖ **Технічних факторів**, а саме:
 - наявність особливих вимог до результату проекту (наприклад, щодо місця реалізації - клімат, власність на землю й т.п.);
 - забезпечення проекту необхідними ресурсами (машини й устаткування, виробнича потужність і т.п.);
 - наявність або можливість створення необхідної інфраструктури;
 - відповідність планових строків реалізації проекту технічним і технологічним вимогам і іншим факторам.
- ❖ **Економічних факторів**, а саме:
 - очікуваний збут, розподілений на найважливіші групи продуктів і регіональні ринки (експорт або внутрішній ринок);

- очікувані потреби в капітальних і поточних витратах;
- розвиток ринку ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- можливі джерела інвестицій і очікуваний фінансовий результат проекту;
- опис загальної економічної ситуації - загальне уявлення видатків і вигід по проекту, які торкаються різних економічних суб'єктів, переоцінки видатків і результатів по національних економічних критеріях і т.п.

❖ *Джерел ризику* у ступені їх впливу на можливі результати проекту.

Завершує попереднє дослідження проекту розробка **обґрунтувань проектних перетворень і інвестицій**.

Серед основних **видів** обґрунтування проектних рішень, можна виділити наступні:

- **технічне обґрунтування** — передбачає:
 - визначення техніко-технологічних альтернатив;
 - варіантів місця розташування;
 - розмірів проекту;
 - строки реалізації проекту в цілому і його фаз;
 - доступність і достатність джерел сировини, робочої чинності й інших необхідних ресурсів;
 - місткість ринку для продукції проекту, витрати на проект із урахуванням непередбачених факторів;
 - графіки реалізації проекту, і інші.
- **комерційне обґрунтування** — спрямоване на те, щоб оцінити проект із погляду кінцевих споживачів продукції або послуг, пропонованих цим проектом. У загальному виді розв'язувані при цьому завдання можна звести до трьох основним напрямкам:
 - маркетинг проекту;
 - джерела й умови одержання ресурсів для проекту;
 - умови реалізації проектних рішень.
- **екологічне обґрунтування** — установлює взаємини між проектними рішеннями і їх результатами й навколишнім середовищем, а також оцінює наслідку реалізації проектних рішень.
- **організаційне обґрунтування** — оцінює організаційну, правову, політичну й адміністративну обстановку, у рамках якої проект повинен реалізовуватися й експлуатуватися, а також виробити необхідні рекомендації в частині менеджменту розробки й реалізації проекту, а саме: його організаційної структури, системи планування, комплектування й навчання персоналу, організації процесу реалізації проекту, забезпечення діяльності по фінансуванню проекту в цілому і його складових зокрема, координації діяльності по реалізації проекту й ін..
- **соціальне обґрунтування** — пов'язане з визначенням придатності варіантів планованих проектних рішень для забезпечення можливості забезпечення взаємодії між результатами проекту і його споживачами, яке забезпечувалося б підтримкою населення для досягнення цілей проекту.

- **фінансове обґрунтування** — передбачає аналіз фінансових можливостей здійснення проекту, грошових потоків, схем фінансування й кредитування для реалізації проекту.

- **економічне обґрунтування** — присвячено порівнянню варіантів проекту з погляду їх вартості, строків реалізації, прибутковості, окупності капіталовкладень і інших інвестицій, стабільності попиту на результати проекту, достатнього для забезпечення покриття видатків на експлуатацію й обслуговування об'єктів проекту і його результатів.

Базою для проведення обґрунтування проектних перетворень є **маркетингові дослідження**, під якими мається на увазі діяльність *по пошуку, збору й попередній аналітичній обробці інформації*, що має значимість для ринкової успішності проекту. У структурі маркетингових досліджень можна виділити три принципові блоки, які, у свою чергу, також складаються з конкретних робіт:

- організація досліджень;
- аналіз впливу на проект зовнішніх факторів;
- аналіз дії внутрішніх факторів бізнесу при реалізації проекту.

Обґрунтування проекту з використанням результатів маркетингових досліджень, які передбачають вироблення укрупнених заходів в областях практичного маркетингу, а саме щодо результатів проекту, його цінових характеристики, забезпечення проекту ресурсами й збуту його результатів, просування результатів проекту на ринку. Основна увага, при цьому, приділяється наступним **складовим елементам** маркетингових досліджень для обґрунтування проектного (управлінського) рішення:

- **позиціонування результатів проекту**, що базується на:
 - аналізі конкурентних позицій на ринку й розробці тактики конкурентної боротьби, що включає основні принципи взаємин з конкурентами й заходу щодо нейтралізації негативних і використанню позитивних аспектів конкуренції;
 - дослідженні цільових позицій результатів проекту й виборі стратегії.
- **управління ціновою політикою** при формуванні й реалізації результатів проекту, що включають як формування ціни й розробку системи знижок і умов платежу при реалізації результатів проекту. Тут же передбачаються й заходи загальноекономічного характеру: формулювання цілей ціноутворення; корекція попиту; оцінка витрат; аналіз цін і товарів конкурентів; вибір методу ціноутворення; визначення остаточної ціни й діапазону її можливої зміни.
- **просування результатів проекту**, що передбачає розробку системи й вибір схем виходу на ринок для реалізації результатів проекту, можливих партнерів і умов їх участі в цьому процесі.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Учасник проекту. Офіс управління проектом і команда проекту.
2. Причини виникнення ідеї проекту. Попередня перевірка й обґрунтування ідеї проекту
3. Етапи обґрунтування розробки проектного рішення й формування концепції проекту.

4. *Проведення перед проектних досліджень – напрямки досліджень і коло освітлюваних питань. Види обґрунтування проектних рішень.*
5. *Маркетингові дослідження при обґрунтування управлінських та проектних рішень.*

§5 Базові елементи обґрунтування управлінських рішень та проектів.

Усі дані по можливим видаткам і доходам по запропонованими проектними (управлінськими) рішеннями мають групуватися в одному документі, який відображає статті доходів і видатків в їх апробованої динаміці по можливих періодах реалізації проектів. Таким документом є **бюджеті проекту**. Для проектів (управлінських рішень), які передбачають залучення інвестицій, розробка бюджету проекту відбувається як на *перед інвестиційній фазі* проекту, так і на *фазі інвестицій*. При цьому бюджет проекту, у рамках загальної функції управління вартістю проекту, звичайно зазнає певних змін та уточнень, які мають знайти своє відображення при формуванні **бізнес-плану проекту**.

Бізнес-план проекту являє собою докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, що описує:

- *цілі й завдання*, які необхідно вирішити;
- *способи досягнення* поставлених цілей і техніко-економічні показники в результаті їх досягнення.
- *оцінка* теперішнього моменту, сильних і слабких сторін проекту;
- *аналіз* ринку й інформація про споживачів проекту.

Бізнес-план призначений, для трьох **категорій учасників** проекту:

- **менеджерів** — творців бізнес-плану, розробка якого, дозволяє одержати очевидні переваги від самого процесу планування;
- **власників** — зацікавлених у складанні бізнес - плану з погляду перспектив існування бізнесу і його розвитку;
- **інвесторів і кредиторів** — банків і інших юридичних і фізичних осіб, для яких бізнес-план є обов'язковим документом, що підтверджують комерційну привабливість проекту.

Зразкова **структура бізнес-плану** проекту може бути наступною:

- **вступна частина** - назва й адреса фірми, засновники, суть і мета проекту, вартість проекту, потреба у фінансах, посилення на конфіденційність;
- **аналіз стану справ у галузі** — поточна ситуація й тенденції розвитку галузі до якої відносяться результати проекту, напрямок і завдання діяльності проекту;
- **сутність запропонованого проектного рішення** — короткий опис проектного продукту й очікуваних результатів та наслідків;
- **аналіз ринку проектного продукту** — потенційні споживачі продукції, потенційні конкуренти, місткість ринку і його динаміка, оцінна частка проектного продукту на ринку;

- **план маркетингу проектного рішення** — характеристика змін виробничої й цінової політик компанії у зв'язку з реалізацією проекту, збутова політика й політика просування результатів проекту;
- **організація реалізації проектного рішення** — джерела ресурсів (поставки сировини, матеріалів, устаткування й робочих кадрів), партнери й субпідрядники в реалізації проекту, організаційний план і управління персоналом, організаційна структура;
- **управління ризиками при реалізації проектного рішення** — ступінь ризику, слабкі сторони підприємства, імовірність появи нових технологій, альтернативні стратегії;
- **фінансовий план проекту** — плани руху власних і позикових коштів, балансний план, прибуток по проекту, рентабельність, крапка беззбитковості;
- **додатки** — копії контактів, ліцензії, копії документів, з яких узяті вихідні дані, прейскуранти постачальників і інші.

Одним з головних завдань виконання обґрунтування управлінського та проектного рішення є встановлення їх **цінності**, яка визначається:

- **різницею позитивних** результатів проекту та його **негативних** наслідків;
- **порівнянням вигод** від реалізації проекту та **витрат**, що пов'язані з його реалізацією.

При цьому обов'язково одна з їх оцінок здійснюється **в грошовому виразі**. Для відображення вигод і затрат у грошовому вимірі необхідно:

- встановлення **якісного складу** усіх вигод і витрат, які виникають у результаті матеріальних впливів проекту;
- вимірювання у **грошових одиницях** зазначених вигод і затрат;
- визначення **реальних і майбутніх грошових показників**, які характеризують вигоди і затрати проекту, тобто таке визначення затрат і вигод слід провадити у розрізі кожного року проекту;
- порівняння **грошових потоків** вигод і затрат на основі критеріїв, прийнятих для даного проекту.

В процесі аналітичного обґрунтування управлінських та проектних рішень необхідно розрізняти явні і неявні вигоди і затрати.

Явними вважаються **матеріальні вигоди (затрати)**, які обумовлені зменшенням (збільшенням) витрат або отриманням додаткових доходів (витрат), **величина яких очевидна та дозволяє досить легко визначити їх фінансове значення**. Зазвичай явні затрати і вигоди використовують для розрахунків фінансового аналізу проекту, оскільки вони базуються на оцінці вигод і затрат з урахуванням ринкових цін.

До **неявних вигод (затрат)** належать **побічні вигоди (затрати)**, які **супроводжують проект та мають непрямий характер**. Неявні вигоди (затрати) обов'язково відображаються в економічному обґрунтуванні та оцінці проекту з використанням альтернативної вартості ресурсів і результатів управлінських та проектних рішень, та їх оцінювання з позицій суспільства в цілому.

Методика оцінки неявних вигод і затрат передбачає використання наступних прийомів:

- визначення цін товарів і послуг *споріднених ринків*, на яких дані неявні вигоди і затрати мають кількісний вимір;
- *непряма оцінка, або оцінка цін товарів гіпотетичного ринку*, що полягає в опитуванні людей, яких стосується проект, чи були б вони готові заплатити (за отримання вигоди або усунення затрат) або одержати компенсацію (за відмову від вигод або за затрати), якби існував ринок для даних неявних вигод або затрат;
- *максимальна — мінімальна величина* — визначення кількісної величини неявних затрат, яку вигоди повинні перебільшити.

Явні вигоди від реалізації управлінських та проектних рішень — матеріально відчутні вигоди їх кількісна оцінка майже не викликає складнощів, які виникають від:

- збільшення обсягів випуску продукції (виконання робіт, послуг), що сприяє отриманню додаткового прибутку за рахунок розширення сфер споживання та ринків збуту, а також зниженню собівартості в межах її постійної складової;
- можливості підвищення ціни на продукцію (роботи, послуги) за рахунок проведених інноваційних змін що сприяли удосконаленню їх якісних та споживчих характеристик, що забезпечує отримання додаткового позитивного фінансового результату;
- збільшення обсягів прибутку за рахунок зниженню собівартості випуску продукції (виконання робіт, послуг) за рахунок проведених інноваційних змін, передбачених проектом.

До **вигод**, що отримуються в наслідок реалізації проекту, можна також **віднести окремі зміни** в бізнесі в цілому або окремих його частинах, зокрема:

- *кваліфікації працівників*, що дає змогу підвищити якість продукції, уникнути ризик браку, досягти довгострокової рівноваги;
- *у часі реалізації* як окремих бізнес процесів, так і результатів бізнесу в цілому;
- *місяця реалізації* результатів бізнес діяльності, що пов'язано з їх розповсюдженням та охопленням ринків;
- *виду кінцевого продукту*, наприклад його сортування, переробка тощо.

Неявні вигоди — *неодержані доходи* від найкращого альтернативного використання активу, внаслідок чого відбувся неявний грошовий приплив. Неявні вигоди можна визначити і як грошові потоки, котрі **можна було б одержати** від активів, які організація вже має. Береться до уваги, що їх не використовують у проекті, який розглядають. До неявних вигод відносять також вигоди, які **не мають прямої грошової оцінки** — так званій “соціальний ефект”. Їх врахування є досить складним економічним завданням, що постає, скажімо, при проведенні екологічного аналізу. Але необхідність

урахування в проектному аналізі неявних витрат впливає з принципу альтернативної вартості.

При оцінці вигод треба враховувати також **невідчутні вигоди** — вигоди що пов'язані як зі зміцненням іміджу організації (“ гудвіл ”), так і з впливом на інші види нематеріальних активів.

Найбільш поширеними класифікаційними ознаками **явних витрат** є наявність можливості:

- *відображення* їх у звітності (бухгалтерській та економічній);
- визначеності *динамічності витрат* залежно від збільшення чи зменшення обсягів виробництва (постійні, змінні);
- встановлення *періоду здійснення* затрат (довгострокові, короткострокові);
- *віднесення затрат* на одиницю продукції (середні, граничні) та їх *розподілу*;
- визначення *походження витрат* (експлуатаційні, фінансові) та *ступеня покриття* реальної вартості;

Важливим методологічним принципом у розрахунках грошових потоків є врахування **безповоротних витрат** — *вже зроблених витрат*, які неможливо відшкодувати прийняттям чи неприйняттям даного проекту. Усі витрати, які вже зроблені *до прийняття рішення про реалізацію проекту*, в процесі обґрунтування доцільності здійснення проекту, **не повинні враховуватися**, бо їх не можна відшкодувати і вони жодним чином не впливають на його ефективність. Такі витрати *треба виключити з вартості проекту* під час вирішення питання про те, чи продовжувати роботу за проектом. Прикладом таких витрат є витрати на проведення зокрема дослідження ринку, які притаманні передінвестиційній фазі. Незважаючи на їх чималий обсяг, вони *не повинні враховуватися при визначенні показників проекту*.

Оцінюючи проект, слід брати до уваги **усі витрати і вигоди** проекту, але **не можна їх враховувати двічі**. Тому слід максимально деталізувати перелік вигод і витрат і дбати, щоб не допустити подвійного рахунку.

При наявності обмеженості ресурсів на об'єкт чи діяльність, що є цінними для них виникає поняття **альтернативної вартості**, яке є одним з ключових положень проектного аналізу, особливо у сфері економічного аналізу. Якщо всі потреби суспільства у будь-який період *можуть бути задоволені* та відсутня потреба обирати між окремими варіантами, координувати процеси визначення пріоритетних потреб та вибору тих з них, що вимагають першочергового задоволення, у такому разі *немає необхідності використання альтернативної вартості*. Ця необхідність виникає тільки-но *з'являється обмеженість ресурсів та унеможливорюється задоволеність усіх запитів*, що зумовлює необхідність **альтернативного вибору**:

- *безпосередньо* з об'єктів (ресурсів), де існує альтернатива. Альтернативну вартість використаного певним чином об'єкта (ресурсу) визначають *цінністю, яку він міг би мати* під час використання найкращим з можливих альтернативних способів;

- *опосередковано* із заходів чи процедур в організації взаємодій, які, в свою чергу, впливають на вибір кінцевих об'єктів.

Враховуючи на те, що різне застосування ресурсів наперед визначає **різну кількість чистих вигод**, які можна отримати від їх використання, необхідно **розподіляти ресурси** серед альтернативних способів використання таким чином, щоб чисті вигоди були максимальними.

Таким чином, **альтернативна вартість** може бути визначена як **втрачена вигода** від використання обмежених ресурсів для досягнення однієї мети *замість іншого, найкращого з тих, що лишилися, варіанта їх застосування*. Тобто альтернативна вартість — **вигода, від якої довелося відмовитися** при обмеженості ресурсів, це ціна втраченої вигіднішої альтернативи використання того чи іншого ресурсу.

Згідно з концепцією альтернативної вартості, грошова цінність ресурсів відображає їх *цінність при найкращому альтернативному використанні*.

При підготовці проектів здійснюють також аналіз **альтернативних управлінських рішень** щодо досягнення мети проекту. Після чіткого формулювання поставленої мети й її структуризації, проводять розгляд **можливих або альтернативних рішень** про шляхи її досягнення, серед яких можливі, наприклад, наступні **типи альтернативних рішень**:

- **взаємовиключні рішення** - рішення, прийняття одного з котрих виключає прийняття іншого;
- **взаємодоповнюючі рішення** - рішення, реалізація одного з яких є необхідною умовою реалізації іншого;
- **замішувальні рішення** - рішення, прийняття яких тим чи іншим чином сприяє досягненню різних цілей;
- **незалежні рішення** - рішення, реалізація одного з яких не пов'язано з необхідністю реалізації іншого;
- **синергетичні рішення** - рішення, прийняття одного з котрих збільшує ефективність прийняття іншого ;
- **умовні рішення** - рішення, прийняття одного з котрих є можливим лише за умови прийняття іншого.

Таким чином, при аналітичному обґрунтуванні проекту необхідно враховувати **не фактичну вартість** товару (роботи, послуги), який ми розглядаємо, а вартість товару (роботи чи послуги), **від котрої ми відмовляємося**. Альтернативна вартість іноді має назви “ **тіньова ціна** ”– або використовують назву “ **ціна втраченого шансу** ”, “ **ціна економічної ефективності** ” та інше.

Кожна витрата зменшує різницю між доходом і втратами (прибуток), і тому **ціна**, з точки зору *фінансового аспекту* аналізу, яка сплачена за певні витрати, може виступати як **засіб оцінки альтернативної вартості**. Однак, з точки зору *інших аспектів аналізу та суспільства в цілому*, для якого альтернативна вартість впливає на зміст та якісні чинники товарів (робіт,

послуг), що підлягають реалізації на ринку, ринкові ціни можуть бути *поганим показником альтернативної вартості*.

З урахуванням цього, при проведенні проектного аналізу необхідно враховувати не тільки *альтернативну вартість*, а також *граничну вартість*, на якій має базуватися визначення вартості товарів (робіт, послуг). Граничну вартість визначають на підставі *цін, які можна заплатити* за аналогічні товари (у тому числі імпортовані), або *вартості інших альтернативних товарів*, які могли б бути придбані, якби необхідно було б використовувати цю альтернативну вартість з певною метою.

Аналітичне обґрунтування проектних рішень, особливо коли мова йде про довгострокові проекти (проекти, життєвий цикл яких досить тривалий), стикається з проблемою зіставлення вигод і затрат, що виникають у певному часовому періоді. Концепція *оцінки грошей у часі* ґрунтується на тому, що *вартість грошей з плином часу змінюється* з урахуванням норм прибутку на ринку грошей. Нормою прибутку часто виступає позичковий процент, тобто сума доходу від використання грошей на ринку капіталів.

Тому у процесі порівняння вартості коштів застосовують поняття:

- *теперішня* вартість коштів (*PV — present value*);
- *майбутня* вартість коштів (*FV — future value*), яка являє собою суму інвестованих у теперішній момент коштів, в яку вони мають перетворитися через певний проміжок часу з урахуванням певної ставки процента — суми процента на інвестиції, яка може бути отримана за даний період час. Якщо інвестування здійснюється у короткому проміжку часу (1 рік), то користуються простим процентом (сумою, яка нарахована на первинну вартість вкладу в кінці одного періоду), а якщо інвестування здійснюється у тривалому проміжку часу, то користуються складним процентом (сума доходу, яка утворюється в результаті інвестування за умови, що сума нарахованого процента не виплачується після кожного періоду, а приєднується до суми основного вкладу і у подальшому платіжному періоді сама приносить дохід).

Процес переходу від теперішньої вартості до майбутньої називається *компаундування (нарахування)* — операція, що *дозволяє визначити величину остаточної майбутньої вартості* за допомогою складних процентів. Тобто з урахуванням компаундування *теперішня вартість* являє собою *суму з урахуванням майбутніх грошових надходжень*, що наведені з урахуванням певної ставки процента до теперішнього періоду.

Операцію, протилежну компаундуванню (нарощуванню складних процентів) при *обумовленому кінцевому розмірі коштів* являє собою процес *дисконтування* — процес *визначення теперішньої вартості* потоку готівки шляхом *коригування майбутніх грошових надходжень* за допомогою коефіцієнта дисконтування.

Таким чином, якщо використовується *метод дисконтування*, то *всі грошові потоки приводять у відповідність з першим (або нульовим) роком*, а

при застосуванні **методу компаундування** всі грошові потоки приводять до **останнього “ n-го ” року**.

При цьому як у компаундуванні, так і у дисконтуванні користуються ставкою дисконту, яка є **очікуваною майбутньою альтернативною вартістю грошей**, іноді *теперішньою або реальною ставкою процента*, або окремою величиною, що залежить від наведеної строкової обмеженої цінності грошей.

Реальна процентна ставка — ставка доходу на капітал **без урахування інфляції**. Розрахунок грошових потоків, у разі використання реальної ставки процента, необхідно проводити у *постійних цінах*, нейтралізуючи вплив інфляційних процесів.

Номинальна (теперішня) процентна ставка — ставка доходу з позицій інвестора, яка *включає інфляцію* і тому визначається **підсумовуванням реальної ставки процента та величини темпу інфляції**.

Інфляція – процес, який характеризується *підвищенням загального рівня цін* в економіці країни та відповідним зниження купівельної спроможності грошей. Якщо інфляція має значні темпи, то розрахунок номінальної процентної ставки здійснюється за формулою складних процентів, з урахуванням **інфляційної премії** — додаткових витрат за інфляційне очікування, яку інвестори додають у вигляді *окремою величини* до реального, вільного від ризиків рівня доходу (норми прибутку).

Виходячи з практики реалізації проектів, слід пам'ятати, що високоефективні проекти *більш чутливі до інфляційних процесів*, їх номінальна дохідність різко збільшується в умовах зростання інфляційних процесів, однак при зниженні розвитку інфляції швидкість падіння дохідності відбувається випереджаючими темпами.

Залежність між грошовими **надходженнями та платежами** в часі при реалізації проекту називається **грошовий потік проекту**. **Грошовий потік проекту** — суттєва характеристика ресурсів фінансування проекту і їх джерел, обумовлена для всього розрахункового періоду,

Грошові потоки можуть виражатися *в різних валютах* і враховувати грошові потоки необхідно *в тих валютах, у яких вони реалізуються* (проводяться надходження й платежі), а потім необхідно приводити їх до **єдиної, підсумкової валюти й дефлювати**, використовуючи базисний індекс інфляції, відповідний до цієї валюти.

На кожному етапі життєвого циклу проекту та в кожній період часу реалізації проекту **значення грошового потоку** характеризується:

- **припливом** коштів, рівним розміру грошових надходжень на цьому кроці;
- **відтоком** коштів, рівним платежам на цьому кроці;
- **сальдо**, рівним різниці між припливом і відтоком.

Загальний грошовий потік проекту являє собою **суму часткових грошових потоків** по окремих видах діяльності, у тому числі:

❖ **Грошового потоку від інвестиційної діяльності**, який характеризується тим, що:

- у якості **відтоку** коштів включаються кошти, розподілені по етапах розрахункового періоду, що спрямовуються на витрати:

- по створенню й уведенню в експлуатацію нових основних коштів;
- по ліквідації, заміщенні або відшкодуванні існуючих основних коштів, що вибувають;
- що спрямовуються на капіталізацію активів і збільшення обігового капіталу.

Також у якості відтоку коштів також включаються *власні кошти*, вкладені в банківський депозит, витрати на покупку цінних паперів інших господарюючих суб'єктів і призначених для фінансування проекту.

- у якості **припливу** в грошовий потік від інвестиційної діяльності включаються *доходи від реалізації* активів, що вибувають. *Ліквідаційна вартість* таких об'єктів являє собою різниця між ринковою ціною на момент ліквідації податками, що й сплачуються.

❖ **Грошового потоку від операційної діяльності**, який характеризується *припливом коштів* у вигляді *виторгу від реалізації* й, відповідно, **відтоком коштів** у вигляді *витрат на виробництво й збут продукції* (робіт, послуг), які звичайно складаються з виробничих витрат і податків. Однак, крім цього в припливах і відтоках реальних грошей при реалізації проекту необхідно враховувати також доходи (припливи коштів) і видатки (відтоки коштів) від *позареалізаційних операцій, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг)*. Тому до *припливів* від операційної діяльності, зокрема, ставляться доходи від здачі майна в *оренду та лізингу; надходження коштів* при закритті депозитних рахунків і по придбаних цінних паперах; *повернення позик*, наданих іншим учасникам, тощо.

❖ **Грошового потоку від фінансової діяльності**, до якої відносяться всі операції з коштами, *зовнішніми* стосовно проекту, тобто такими *що надходять не за рахунок здійснення проекту*. Грошові потоки від фінансової діяльності у великому ступені формуються при виробленні *схем фінансування* проекту й характеризуються тим, що:

- у якості **припливів** коштів аналізуються *вкладення як власного капіталу*, так і *притягнутих коштів*;

- у якості **відтоків** коштів — витрати на *повернення й обслуговування позик*, випущених підприємством *боргових цінних паперів* і, при необхідності, видатки на *виплату дивідендів* по акціях акціонерного товариства.

Вихідна інформація з руху коштів від фінансової діяльності звичайно носить обмежений характер доступу й обмежується відомостями про джерела фінансування, а розподіл по етапах найчастіше може носити при цьому орієнтовний характер.

При оцінці ефективності проекту, поряд з характеристикою грошових потоків, використовується також і аналіз **накопичених грошових потоків** (накопичених припливів коштів, накопичених відтоків коштів і накопичених сальдо). Накопичені грошові потоки, визначаються на кожному етапі розрахункового періоду як сума відповідних характеристик *грошового потоку за даний період часу, з урахуванням його показників за всі попередні етапи* реалізації проекту.

Значний вплив на рух грошових коштів і фінансових ресурсів мають **ціни** на всі складові, що брати участь у проекті. Грошові потоки на кожному кроці розрахунків припливів і відтоків коштів можуть виражатися в:

- **поточних цінах** — цінах, закладених у розрахунки по проекту *без обрахунку інфляції*;
- **прогнозних цінах** — цінах, *очікуваних на майбутніх кроках* розрахунків по проекту;
- **дефлірованих цінах** — цінах, *наведених до рівня цін фіксованого моменту часу* шляхом розподілу на загальний базисний індекс інфляції.

Важливим фактором, що здійснює вплив на обґрунтування проектів є **ризик** — **можливість** того, що гроші вкладені реалізацію проекту не будуть повернені, незважаючи на очікувану вірогідність це зробити. До **ризиків** належить не тільки **потенційна можливість**, а **чисельно вимірна можливість** несприятливих ситуацій і пов'язаних ними наслідків у вигляді втрат, шкоди, збитків.

Під час аналітичного обґрунтування проекту необхідно розрізнити наступні **ступені ризику**:

- **припустимий** - виникає, коли можливі втрати від ризику не перевищують очікуваний обсяг прибутку;
- **критичний** – відображає втрати, величина яких перевищує плановий прибуток;
- **катастрофічний** – коли втрати від ризику перевищують плановий прибуток, а товаровиробник повинен реалізовувати активи підприємства для відшкодування можливих збитків.

Під час аналітичного обґрунтування проекту необхідно не тільки виявити ризики і визначити їх ступінь, а також передбачити **методи зниження ризиків**. До таких методів можна, наприклад, віднести:

- **страхування ризиків** – передбачити при обґрунтуванні проектного рішення витрати на необхідні типи полюсів ризикового страхування;
- **самострахування** – передбачити в проекті створення резервного фонду на випадок непередбачених витрат;
- **хеджування** – страхування від можливих втрат шляхом проведення ф'ючерсних операцій, тобто тих, які не мають на меті безпосередньо громадський перехід товару від продавця до покупцеві, це контракт про поставку певної кількості товару до певного терміну в майбутньому;
- **диверсифікація** – вкладення капіталу в різні напрямки діяльності.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Бюджет управлінського рішення та проекту. Формування бізнес-плану та його структура.
2. Цінність управлінського рішення та проекту, явні і неявні вигоди і витрати при їх реалізації.
3. Альтернативна і гранична вартість. Альтернативні варіанти рішень.
4. Оцінка грошей в часі. Компаундування, дисконтування і ставка дисконту.
5. Грошовий потік проекту. Ціни, що використовуються при обґрунтуванні управлінського рішення та проекту.
6. Ризики при реалізації управлінського рішення та проекту

§6Ефект і ефективність реалізації управлінських рішень та проектів.

Під **ефектом** управлінського (проектного) рішення розуміють *результат порівняння нової якості* стану бізнесу, після досягнення продиктованих потребами суб'єкта цілей з *якістю його вихідного стану*.

Ефективність (від латин. - діючий, продуктивний, той, що дає результат) проектних рішень характеризує розвиток цілісної системи й окремих процесів і явищ, що здійснюються в ній, у загальному уявленні. Прагнучи підвищити ефективність конкретного проектного рішення і їх сукупності, визначаються заходи, що сприяють процесу розвитку, а також процеси, що відсікають процеси, які ведуть до регресу.

Поняття "**ефект**" і "**ефективність**" відображають ріст і розвиток економічного об'єкта, його здатність до прогресивних кількісних змін як відображенням в об'ємних показниках, так і доповнюючи їх якісних показниках, як правило, зв'язаних зі структурною динамікою розвитку цього об'єкта. Разом з тим, між цими категоріями існує **відмінність**:

- **ефект** є відображенням *результату діяльності*, до якого прагне економічний об'єкт. Тому поняття "**ефект**" і "**результат**" можна сприймати як *тотожні*;
- **ефективність** ураховує *не тільки результат* діяльності, але й *умови*, при яких він досягнутий. Тому ефективність прийнято виражати за допомогою *відносини* результату до витрат, визначаючи завдання як максимізувати результат, що доводиться на одиницю витрат, так і мінімізувати витрати, що забезпечують одержання одиниці результату.

Проектні рішення характеризуються **системою показників їх ефективності**, які відображають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Характеризуючи ефективність окремих проектних рішень, необхідно розглядати її показники з урахуванням **класифікації видів ефекту**:

❖ Залежно від показників оцінки ефективності проектних рішень, види ефекту можуть бути:

- по показниках *забезпечення* бізнес діяльності (*ефект "входу"*). Для характеристики "*входу*" використовуються показники, що характеризують як

пряме або опосередковане (у випадку зміни якості) зниження вартості вхідних ресурсів, так і поліпшення управління їх рухом - від пошуку постачальника, організації замовлення, доставки, складування, зберігання до відпустки в проведення.

- по показниках **функціонування** бізнес процесів і системи бізнесу в цілому (**ефект "процесу"**). Для характеристики функціонування "процесу" використовуються групи показників, які характеризують:

- підвищення ефективності використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних і ін.);
- економічність функціонування як бізнес системи в цілому, так і окремих бізнес-процесів даної системи зокрема.

- за **кінцевим результатом** проектного рішення й роботи всієї бізнес системи в цілому (**ефект "виходу"**). Для показників "виходу" кінцеві результати, що характеризують, функціонування організації виділяються наступні групи показників:

- які відображають зміцнення конкурентоспроможності бізнесу й/або результативності бізнес системи в цілому (**ринкові показники**);
- які показують ріст ринкової вартості бізнесу в цілому й/або окремих його складових, динаміку їх розвитку (**фінансові показники**);
- які характеризують кінцевий результат поліпшення роботи в області управління бізнесом і економічність бізнес системи в цілому й/або окремих її складових (**економічні показники**).

❖ Залежно від сфери виникнення виділяють такі види ефекту:

- **економічний ефект** – відображає результат перевищення доходів від проектного рішення над видатками на нього розробку й впровадження;

- **фінансово-економічний ефект** – передбачає поліпшення кінцевого стану організації з погляду її фінансової стабільності, ліквідності й платоспроможності (поліпшення структури активів і пасивів, підвищення здатності розрахуватися із зобов'язаннями, приріст власного капіталу). Цей ефект близький за змістом до економічного ефекту;

- **науковий ефект** – означає приріст кількості і якості інформації або суми знань у певній галузі науки;

- **науково-технічний ефект** – пов'язаний з аналогічним приростом науково-технічної інформації як результату виконання комплексу робіт із циклу створення й освоєння нової техніки. У дипломних проектах (магістерських роботах), у яких розробляють технічні заходи, виділяють **технічний ефект**, коли відбувається розвиток проведення на базі науково-технічної інформації, яка проявляється в росту значень технічних параметрів і характеристик виробів або засобів виробництва;

- **соціальний ефект** – відображає поліпшення якості життя людей, які адекватно до зростання доходів персоналу, забезпечення їх зайнятості, підвищення кваліфікації, поліпшення умов роботи, скорочення кількості травматичних випадків і професійних захворювань, поліпшення умов

соціальної захищеності (оплата комунальних послуг, санаторного лікування, відпочинку, освіти членів родини);

- **екологічний ефект** – означає зменшення шкідливих впливів на навколишнє середовище, впровадження безвідхідних технологій на базі замкненого ланцюга технологічного циклу обробки ресурсів або переробки відходів, наближення до біологічно сумісним типам технологій і підвищення рівня екологічної безпеки проекту;

- **ринковий ефект** – являє собою своєрідною комбінацією економічного, фінансового, науково-технічного ефектів, які в сукупності можуть забезпечувати ще один особливий синергетичний тип ефекту. Ринковий ефект проявляється в зміцненні конкурентоспроможної позиції фірми на ринку й одержанні певних конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукту, цінової політики, маркетингової програми, ефективного менеджменту, раціональної організаційної структури керування, корпоративної культури.

Практика показує, що найпоширенішою **формою ефекту** для дипломних проектів та магістерських робіт є:

- для *дипломних проектів* – визначення економічного й фінансово-економічного ефектів;

- для *магістерських робіт* – крім визначення економічного й фінансово-економічного ефектів, ще й спроби визначення наукового й науково-технічного ефекту.

- ❖ По **кількості сфер виникнення** в процесі оцінювання проектних рішень розглядаються:

- **ефект 1-го порядку** – основний ефект на забезпечення якого була спрямована сама ідея й концепція проектного рішення;

- **ефекти 2-го, 3-го і т.д. порядку** – відносяться результати реалізації проектних рішень, що носять переважно, латентний (вторинний) характер, що й виникають у ході реалізації проектного рішення як *супутні сліdstва*, пов'язані з реалізацією проекту й використанням його результатів.

- ❖ Залежно від **сфери прояву (одержання)** ефекту в циклі "*розробка – створення – використання - виготовлення – експлуатація*" ефект проектного рішення може бути:

- отриманим як у виробника (реалізатора проектної ідеї), так і в споживача результатів реалізації проекту, а також у розроблювача проекту;

- виробничим, експлуатаційним, тощо.

- ❖ Залежно від **часу прояву (одержання)** ефект може бути:

- **фактичним ефектом** – отриманим цього року, як правило, у виробника;

- **очікуваним ефектом** – отриманим протягом найближчих 1-2 років як у виробника, так і в першого споживача (розроблювача);

- **потенційним ефектом** – отриманим при трансферті області експлуатації при умовах мінімізації всіх видів ризиків (комерційних, технічних, фінансових,

політичних і т.п.) і відповідного рішення поставлених завдань із високим ступенем імовірності протягом найближчих 3 - 4 років.

- ❖ Залежно від **форми оцінки** ефект може бути у формі:
 - **вартісної оцінки** – форма висловлювання ефекту в грошовому прояві, характерна для економічного й фінансово – економічного видів ефекту;
 - **кількісної оцінки** – форма оцінювання результату в натуральних одиницях виміру, характерна для показників ефективності використання ресурсів, маркетингових характеристик проекту, для ринкових параметрів, а також фінансово-економічного ефекту. Наприклад:
 - коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 - показник довгострокової заборгованості;
 - строк окупності інвестицій;
 - індекс прибутковості інвестицій і т.д.;
 - **якісної оцінки** – форма вираження ефекту, коли відсутня можливість точної кількісної його характеристики як у вартісній, так і натуральній формах. Наприклад, *експертні оцінки* (рейтингові або бальні), які мають числове вираження й/або опису (словесні, графічні, вербальні й т.п. характеристики).

❖ Залежно від **вірогідності результатів** визначення ефекту дані про ефект можуть носити як **точний**, так і **імовірнісний** характер.

❖ Залежно від **методів** визначення ефекту розрізняють результат, отриманий з використанням:

- **розрахункових методів** – методів, які забезпечують точність результатів для відповідних видів заходів, які зазнають кількісно-вартісній оцінці;
- **методів прогнозування й моделювання** – методів, які застосовуються для визначення потенційних ефектів;
- **експертних методів** – методів, які базуються на експертних оцінках;
- **методів аналогій** – методів, які застосовуються для визначення суцього якісних видів ефекту;
- **методів опису** – методів, які опираються на порівняння описових характеристик.

Особливості формування ефекту вимагають застосування різних **підходів до оцінки ефекту**, серед яких заслуговують більш пильної уваги на наступні підходи:

❖ **Системний підхід** до визначення ефекту від проектного рішення, який передбачає уявлення функціонування будь-якої організації у вигляді *відкритої системи, яка контактує й здійснює обмін із зовнішнім середовищем*. Проведення оцінки ефекту при цьому підході здійснюється *по показниках поліпшення "виходу" системи*.

Однак практично всі теми дипломних проектів і магістерських робіт, які зорієнтовані поліпшення "виходу" системи за рахунок удосконалення не тільки безпосереднє показників, що характеризують результат, але й шляхом удосконалення відповідно показників "входу" і "процесу" системи, що також

впливають на цей результат. Тобто, будь-яке проектне рішення може знайти своє місце в наведеній моделі функціонування організації. Системний підхід у свою чергу дозволяє точніше з'ясувати **джерела виникнення й фактори зміни різних видів ефектів**, зокрема:

- проектні рішення, **спрямовані на поліпшення якості "входу"** системи - дозволяють одержати ефект за рахунок, наприклад, зменшення обсягів бракованої й неякісної продукції, відходів проведення, наднормативних залишків матеріалів і таке інше. Це, у свою чергу, сприяє не тільки підвищенню якості "виходу" безпосередньо, але й підвищенню якості самого "процесу", оскільки для виготовлення конкурентоспроможної продукції необхідно, щоб сировина, матеріали, що комплектують вироби були високої якості, а витрати на них технологічну обробку – мінімальними;

- **реактивні проектні рішення**, викликані до життя відповідною реакцією на вплив з боку зовнішнього середовища, яке фактично здійснюється на організацію в цілому й проект зокрема. Формування відповідної до реакції, яка дозволила б забезпечити виживання проекту (і організації в цілому) і їх розвиток, дає поштовх до руху в певному напрямку за умови *елімінування дії екзогенних негативних факторів*;

- **превентивні проектні рішення** мають *випереджальний* щодо екзогенних факторів характер і покликані *запобігти їхній негативній дії* за рахунок активної політики зорієнтованого на перспективу стратегічного менеджменту організації.

❖ **Комплексний підхід** до оцінки проектних рішень вимагає **обліку всіх видів ефектів**, які виникають під час розробки й впровадження певного заходу, для **визначення інтегрального корисного ефекту** від пропонованих проектних рішень (у тому числі й у дипломних проектах і магістерських роботах майбутніх фахівців і магістрів). Особливістю цього підходу до оцінки проектних рішень є те, що він зорієнтований на урахування, крім **економічного** (фінансово-економічного) ефекту, усіх **інших**, так званих "**позаекономічних**", видів ефектів.

Економічний ефект визначається як різниця між *результатами*, отриманими при реалізації проекту (у вартісній оцінці) і *витратами* на їхнє досягнення (уся сукупність витрачених для досягнення ефекту ресурсів або окремих їхніх видів) *за певний розрахунковий період*. При розрахунках економічного ефекту необхідно також урахувувати **фактор часу** шляхом приведення різночасових витрат і результатів до одного (єдиному) моменту часу. Приведення різночасових витрат при оцінці ефективності проекту *до витрат початкового або кінцевого періоду* на основі використання формули складних відсотків називається **дисконтування**.

Позаекономічні види ефекту, до яких, наприклад, відносяться наукові, науково-технічні, соціальні, екологічні й інші види ефекту, вимагають власних специфічних методів оцінки.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Ефект та ефективність реалізації управлінського та проектного рішення.*
2. *Класифікації видів ефекту.*
3. *Особливості системного й комплексного підходів до визначення ефекту управлінського та проектного рішення.*
4. *Економічний ефект і позаекономічні види ефекту*

Розділ 2. Економічне підґрунтя процесів обґрунтування управлінських рішень та бізнес проектів, що приймаються та реалізуються

Глава 3. Забезпечення бізнес-діяльності

§ 7 Засоби, що забезпечують здійснення бізнес-процесів. Активи бізнесу

Процес здійснення бізнес діяльності, з економічної точки зору, припускає реалізацію наступних стадій:

1. Придбання необхідних ресурсів (факторів проведення), за певну величину коштів – "**вхід**" у бізнес систему;
2. Перетворення ресурсів у результати бізнес діяльності – "**процес**" функціонування системи бізнесу;
3. Реалізація результатів бізнес діяльності й одержання еквівалента коштів – "**вихід**" бізнес системи.

При цьому **базовою економічною умовою** здійснення будь-який бізнес діяльності є те, що завжди повинне бути одержання еквівалента коштів від реалізації результатів бізнес діяльності повинне бути більше (або рівно) витратам на придбання необхідних ресурсів і перетворення їх у результати бізнес діяльності.

До **основних факторів** бізнес діяльності ставляться:

- **засоби праці** – машини, устаткування, будинки, транспортні технологічні засоби й ін.;
- **предмети праці** – сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, тощо;
- **людські ресурси** – виконавці бізнес процесів, як безпосередньо, так і ті що забезпечують їх реалізацію та бізнес діяльність в цілому;
- **інші ресурси**, необхідні для забезпечення функціонування засобів праці в процесі їх впливу на предмети праці.

Засоби праці разом із предметами праці утворюють **засоби виробництва**, які, виражені у *вартісній формі*, є **виробничими фондами** бізнес структури. Виробничі фонди бізнес структури підрозділяються на:

- **основні виробничі фонди, що** представляють собою засоби праці, що брати участь у процесі виробництва (бізнес діяльності) *тривалий час* (не менш 1 року), й *зберігають при цьому свою натуральну форму*. Вартість цих фондів, у міру втрати споживчої вартості, *переноситься на вартість* готової продукції (виконаних робіт, зроблених послуг) *взрідіб*, шляхом нарахування амортизаційних відрахувань.

- **оборотні виробничі фонди**—ті засоби виробництва, які:
 - *цілком споживаються* в кожному виробничому циклі;
 - *повністю переносять свою вартість* на результат бізнес діяльності;
 - у процесі здійснення бізнес діяльності *не зберігають своєї натуральної форми*.

Поряд з виробничими фондами при здійсненні бізнес діяльності найчастіше використовуються також **невиробничі основні фонди** – майно соціального призначення у вигляді житлових будинків, дитячих і спортивних установ, їдалень, баз відпочинку й інших об'єктів культурно-побутового обслуговування трудящих, перебувають на балансі бізнес структур, що й *не виявляють прямого впливу на результати бізнес діяльності*. Тому що вони не беруть участь у процесі бізнес діяльності, те й не переносять своєї вартості на результат бізнес діяльності, тому що він не створюється. Їхня вартість зникає в споживанні й фонд відшкодування не створюється.

До **основних виробничим** фондам відносяться:

- будинки й спорудження;
- робочі та силові машини, устаткування;
- вимірювальні й регулюючі прилади й устрої;
- обчислювальна техніка, транспортні засоби й інструмент;
- виробничий і господарчий інвентар, приналежності, внутрішньогосподарські дороги та інші об'єкти.

У практичній діяльності найбільш широкое застосування знаходять наступні методи (види) **грошової оцінки основних фондів**:

- оцінка по **первісній вартості** – включає витрати на придбання, перевезення, установку, монтаж або нове будівництво об'єктів;
- оцінка по **первісній вартості з відрахуванням зношування (залишкова первісна оцінка)** – та частина їх первісної вартості, яка залишилася фіксованою в основних фондах після певного періоду їх функціонування;
- оцінка **по повній відбудовній вартості**, величина якої встановлюється на момент переоцінки (вартість відтворення основних фондів у первісному виді в сучасних умовах);
- оцінка **по відбудовній вартості з відрахуванням зношування** – вид оцінки, що відображає зношування основних фондів, але з урахуванням зміни умов їх відтворення.

Серед **показників використання основних фондів** розрізняють узагальнюючі й приватні (спеціальні) показники.

До основних **узагальнюючих показників** використання основних фондів можна віднести наступні показники:

- **фондовіддача** – показник випуску продукції, що припадає на одну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів;
- **фондомісткість** – показує частку вартості основних виробничих фондів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається. Фондомісткість є

величиною, зворотній фондівіддачі. Дані показники важливі в динаміці. Основні фонди використовуються тем краще й ефективніше, чим нижче фондомісткість і вище фондівіддача;

- **фондоозброєність** – визначається відношенням середньорічної вартості основних виробничих фондів до середнє облікової чисельності промислово-виробничого персоналу організації за рік.

До основних **приватних (спеціальних)показників** використання основних фондів можна віднести наступні показники:

- **коефіцієнт екстенсивного використання встаткування** – визначається відношенням фактичної кількості годин роботи встаткування до кількості годин його роботи згідно плану;

- **коефіцієнт інтенсивного використання встаткування** – визначається відношенням фактичної продуктивності встаткування до його технічної (паспортної) продуктивності;

- **коефіцієнт інтегрального використання встаткування** – дорівнює добутку коефіцієнтів інтенсивного й екстенсивного використання встаткування й комплексно характеризує експлуатацію його за часом і продуктивності;

- **коефіцієнт змінності роботи встаткування** – відношення загальної кількості відпрацьованого часу за добу до числа встановленого встаткування.

Грошове вираження зношування основних виробничих фондів називається їхньою **амортизацією**, яка являє собою механізм *перенесення частини вартості* основних фондів на вартість *результату* бізнес діяльності, який забезпечує *заповнення* понесених витрат на придбання основних фондів *за певний період*, називаний амортизаційним період. **Амортизаційний період** – час, за який даний об'єкт основних фондів повинен себе повністю окупити або відновити.

Знаючи амортизаційний період, розраховують **норму амортизації** – *розмір* амортизаційних відрахувань, *виражений у відсотках до первісної (балансової) вартості* кожного виду основних фондів.

Норми амортизації розраховуються на основі тривалості амортизаційного періоду й установлюються розраховуючи на календарний рік, у вигляді **відсотків від вартості основних фондів**. Розрахунок норми амортизації можна представити у вигляді наступних формул:

$$НА = \frac{C_n - Л}{C_n \cdot T_A} \cdot 100\%, \quad \text{або} \quad НА = \frac{C_n - Л + Д}{C_n \cdot T_A} \cdot 100\%, \quad \text{де} \quad (7.1)$$

НА – річна норма амортизації (%);

C_n – первісна вартість основних фондів або вартість їх придбання (грн.);

T_A – термін служби об'єкта (років);

Л – ліквідаційна вартість основних фондів – вартість, яку можна виручити при ліквідації основних фондів і їх реалізації (грн.);

Д – витрати на демонтаж і ліквідацію зношеного встаткування (грн.).

Річна сума амортизаційних відрахувань (А) – сума коштів, яка включена у вартість річного обсягу виготовленої продукції (виконаних робіт,

наданих послуг) визначається за формулою:

$$A = C_c \cdot \frac{H_A}{100\%}, \text{ де} \quad (7.2)$$

C_c – середньорічна вартість основних фондів (грн.);

H_A - річна норма амортизації (%);

Амортизаційні відрахування у вигляді грошового відшкодування зношування основних фондів є одним з **елементів витрат** виробництва (бізнес діяльності) й включаються до складу собівартості продукції. У практичній діяльності до складу витрат амортизація нараховується або *пропорційно* або *методом прискореної амортизації*.

Зношування основних фондів може виступати у **вигляді**:

- **фізичного зношування** – механічного зношування основних фондів, у результаті якого відбувається постійна *втрата ними частини первісної можливостей і вартості*. Частка фізичного зношування розраховується виходячи з паспортного терміну служби основних фондів і строку їх фактичного використання.

- **морального зношування** – проявляється у *втраті економічної доцільності подальшого використання* основних фондів і виступає у вигляді:

- *зменшення вартості* основних коштів, внаслідок *здешевлення їх відтворення в сучасних умовах*;

- *створення й впровадження у виробництво більш досконалих і економічних основних фондів*;

- **соціального зношування** – як слідство зміни соціальних характеристик засобів і умов праці і їх негативного впливу на працівників, виробниче й навколишнє середовище.

Сукупність коштів організації, необхідних для формування й обслуговування оборотності коштів у процесі бізнес діяльності і його результатів становить **обігові кошти**, що представляють сукупність капіталу, вкладеного в:

- **обігові фонди** – кошти бізнесу, що забезпечують функціонування всіх бізнес процесів та бізнес діяльність організації в цілому – на їхню частку доводиться приблизно 70% у структурі обігових коштів;

- **фонди обігу** – кошту, що забезпечують обіг результатів бізнес діяльності організації – на їхню частку доводиться приблизно 30% у структурі обігових коштів.

Обігові фонди – предмети праці, які в процесі бізнес діяльності *мінють свою натуральну форму*, обслуговуючи *тільки один виробничий цикл*, повністю *споживаються в ньому*, *переносячи свою вартість на результат бізнес діяльності цілком і відразу*.

Обігові фонди, що мають матеріально-речовий зміст й більш високу ліквідність в порівнянні з основними фондами, включають наступні **основні елементи**:

- **виробничі запаси** – матеріальні запаси, що *не вступили у виробничий*

процес (сировина, матеріали, паливо, пальне, покупні напівфабрикати, запчастини для ремонту, тара, спецодяг, засоби праці, які не відносяться до основних);

- **незавершене виробництво** – матеріально-речовинні елементи обігових фондів, що вступили у виробництво, але, що перебувають на тих або інших стадіях готовності;

- **видатки майбутніх періодів** – кошти, які вкладаються у виробництво сьогодні, але які будуть повернуті в майбутньому, приміром, на наукові дослідження, на модернізацію продукції, підвищення її якості, освоєння нових прогресивних процесів і т.д..

Фонди обігу пов'язані з обслуговуванням процесу обігу результатів бізнес діяльності. Кошту цих фондів не беруть участь в утворі вартості, а є її носіями.

Після одержання результатів і їх реалізації вартість обігових коштів відшкодовується в складі **виторгу від реалізації продукції** (робіт, послуг), що сприяє постійному поновленню здійснення бізнес процесів, які забезпечуються шляхом *безперервного кругообігу коштів*, забезпечуючи проходження обіговими коштами всіх **стадій бізнесу**: грошової виробничої → товарної грошової.

Фонди обігу, що **забезпечують безперервність** цього кругообігу являють собою кошту бізнесу, які вкладені в:

- запаси готової продукції;
- товари відвантажені, але не оплачені;
- кошти в розрахунках і кошти в касі й на рахунках.

Усі обігові кошти підрозділяються на:

- **нормовані обігові кошти**, до яких відносяться: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, видатки майбутніх періодів, кошти в касі - приблизно 70% від усіх обігових коштів;

- **ненормовані обігові кошти** – інші елементи обігових коштів, наприклад, кошти на розрахунковому рахунку, товари відвантажені - приблизно 30% від усіх обігових коштів.

Нормування обігових коштів здійснюється для забезпечення безперебійного випуску й реалізації результатів бізнес діяльності, а також з метою ефективного використання обігових коштів у бізнес структурах. У практичній діяльності знаходять застосування наступні **методи нормування обігових коштів**:

- **аналітичний метод** – передбачає ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей з наступним витягом з них надлишкових;

- **коефіцієнтний метод** – полягає в уточненні діючих нормативів власних обігових коштів відповідно до змін показників виробництва;

- **метод прямого рахунку** – науково обґрунтований розрахунки нормативів по кожному елементу нормованих обігових коштів.

У процесі нормування обігових коштів розробляються як норми, так і нормативи. **Норматив обігових коштів** – мінімальний плановий розмір обігових коштів, постійно необхідний підприємству для нормальної роботи. Нормативи обігових коштів підрозділяються на:

- **приватні нормативи** обігових коштів – розміри коштів по окремих статтях нормованих обігових коштів;
- **сукупний норматив** власних обігових коштів – визначається як сума приватних нормативів.

До **основних нормативам обігових коштів** відносяться:

❖ Нормативи обігових коштів у **виробничих запасах** визначаються шляхом множення *середньодобового споживання необхідних ресурсів* (сировина, матеріали, паливо й ін.) у вартісному вираженні на *норму запасу* в днях. При розрахунках нормативів виробничих запасів урахуються наступні **види запасів**:

- **поточний запас** – призначений для забезпечення бізнес діяльності матеріальними ресурсами між двома суміжними поставками з урахуванням коефіцієнта затримки ресурсів у запасі;

- **страховий запас** – визначається в розмірі 50% поточного запасу (якщо розрахунки ведуться укрупнено) з урахуванням добового видатку матеріальних ресурсів і розриву в інтервалі поставок. Необхідність мати страховий запас пояснюється порушенням строків поставки матеріальних ресурсів з боку постачальника;

- **транспортний запас** – розраховується аналогічно страховому запасу. Необхідність його створення обумовлена збоями в роботі транспортних організацій;

- **технологічний запас** – створюється матеріальні ресурси, що коли поставляються, не повністю відповідають вимогам технологічного процесу й до запуску у виробництві повинні пройти відповідну обробку, наприклад, видалення з поверхні металу іржі. Технологічний запас визначається як добуток сумарної величини запасів на коефіцієнт технологічності матеріалу, який встановлюється у відсотках комісією із представників постачальників і споживачів. Якщо не потрібно спеціальних операцій по технологічній обробці матеріалу, цей запас ухвалюється рівним одному дню;

- **підготовчий запас** – складається із часу, необхідного для приймання, складування й лабораторного аналізу якості матеріалів, що надійшли.

❖ Норматив обігових коштів у **незавершеному виробництві** – визначається шляхом перемножування *середньоденного випуску продукції* по її виробничій собівартості на *середню тривалість* виробничого циклу в днях і на *коефіцієнт наростання витрат* (собівартості) незавершеного виробництва.

❖ Норматив обігових коштів у **витратах майбутніх періодів** – розраховується виходячи із *залишку коштів* на початок періоду й *суми витрат* протягом розрахункового періоду за *мінусом величини наступного погашення витрат* у рахунок собівартості продукції.

❖ Норматив обігових коштів у залишках готової продукції – визначається добутком *вартості одноденного випуску* готових виробів на *норму їх запасу* на складі в днях.

Для оцінки ефективності використання обігових коштів використовуються наступні показники:

- **Оборотність** – тривалість одного обороту в днях швидкість, що характеризує, руху оборотних коштів по окремих фазах кругообігу, яка розраховується як співвідношення кількості днів у році до оборотів за рік;
- **коефіцієнт оборотності** – визначається як частка від розподілу обсягу реалізованої продукції на середньорічну вартість нормованих обігових коштів;
- **коефіцієнт завантаження** – визначається відношенням середньорічної вартості обігових коштів до обсягу реалізованої продукції;
- **рентабельність обігових коштів** обчислюється як відношення прибутку організації до середньорічної вартості обігових коштів;
- **абсолютне вивільнення обігових коштів** – відображає пряме зменшення потреби в обігових коштах;
- **відносне вивільнення обігових коштів** – відображає як зміну величини обігових коштів, так і зміну обсягу реалізованої продукції. Щоб визначити його, потрібно обчислити потребу в обігових коштах за звітний рік, виходячи з фактичного обороту по реалізації продукції за цей період і оборотності в днях за попередній рік. Різниця дасть суму вивільнення коштів.

Таким чином, для здійснення будь-якої бізнес діяльності необхідні **певні кошти, що забезпечують можливість одержання прибутку (доходу)**.

В економічній теорії **певне "благо", використання якого дозволяє приносити дохід (прибуток)** характеризується як **капітал** (від лат. *capitalis* - головна сума, головне майно).

Залежно від участі в процесі створення доходу (прибутки), прийнято розрізняти **основний капітал** (у вигляді грошової оцінки основних фондів) і **обіговий капітал** – кошту, вкладені в обігові фонди й фонди обігу.

Залежно від джерел утворення, **капітал** підрозділяється на:

- **власний капітал** – кошти, що постійно перебувають у розпорядженні бізнесу й що формуються за рахунок його *власних ресурсів*. Власний капітал виступає як різниця між сукупними активами фірми (підсумок активу балансу) і її зобов'язаннями й формується за рахунок:
 - *статутного капіталу* – суми внесків власників, зафіксованих в установчих документах бізнес структури;
 - *нерозподіленому прибутку* – виторгу, отриманої від реалізації результатів бізнес діяльності за мінусом витрат і обов'язкових платежів;
 - *коштів амортизаційного фонду* – коштів, утворених за рахунок щомісячних амортизаційних відрахувань на відновлення основних фондів;
 - *додаткового капіталу* – приросту вартості поза оборотними активами, виявленим за результатами їх переоцінки, а також майна, отриманого від інших юридичних і фізичних осіб безоплатно. Для акціонерних товариств до цього

джерела відносяться й суми різниці між продажною й номінальною вартістю акцій;

- *резервного капіталу* – представлені у вигляді страхового капіталу, призначеного для відшкодування можливих збитків від господарської діяльності, а також для виплат доходів інвесторам і кредиторам, якщо на ці мети не вистачає прибутки. Джерелом утворення цього капіталу є чистий прибуток;

- *позиковий капітал* – кошти, що перебувають у розпорядженні бізнесу й сформовані за рахунок залучення ресурсів на зворотній основі;

- *залучений капітал* - кошти, що залучаються для здійснення бізнес діяльності на основі спільної реалізації бізнесу.

Кошту, що направляються для формування основних і обігових фондів, а також їх капіталізацію, виявляються в **активах бізнесу**, які відрізняються друг від друга не тільки фізичною формою, але й роллю, місцем у процесі бізнес діяльності. Активи бізнесу **підрозділяються** на:

- *Поза оборотні активи* – характеризуються тривалим життєвим циклом (не менш одного року), який обумовлює тривалий процес амортизації й низьку швидкість їх обороту. Звідси й назва *поза оборотні або низько обортові активи*, які також називають *імобілізованими фондами*. У різних організаціях склад і структура поза оборотними активами суттєво різняться, однак головної складовою для більшості з них є *довгостроково імобілізовані фонди*, а серед них основні фонди – частина майна бізнесу, використовувана в якості засобів праці.

- *Оборотні активи* – являють собою сукупність *обігових фондів* (частина засобів виробництва, речовинні елементи яких у процесі праці, на відміну від основних фондів, повністю витрачаються в кожному виробничому циклі, і їх вартість переноситься на продукт праці цілком і відразу) і *фондів обігу* (коштів, які використовуються в сфері обігу). Також входять до складу майна бізнес структур.

- *Нематеріальні активи* – це права на користування нематеріальними ресурсами. Власники об'єктів промислової власності одержують виключне право на їхнє використання за допомогою використання, зокрема:

- *патентів* – документів, що засвідчують державне визнання технічного розв'язку винаходом і закріплюють за особою, якому він виданий, виключне право на винахід;

- *ліцензій* – дозволів ліцензіара, на використання приналежних йому прав промислової власності (на винахід, промисловий зразок, товарний знак), видаване іншій особі (ліцензіатові) на певних умовах. Ці умови (строк, обсяги, винагороду) становлять утримування ліцензійної угоди, що укладається ними.

Майно бізнесу, утворене за рахунок наявних у нього активів структури, що перебувають у **власності** бізнесу, підрозділяється на *нерухоме* (об'єкти, міцно пов'язані із землею, переміщення яких, без нерозмірного збитку їх призначенню, неможливо – земельні ділянки, надра, ліси, будинки) і *рухоме*

майно – усе майно, яке не відноситься до нерухомого, включаючи гроші й цінні папери.

Відображення всього майна бізнес структур і джерел їх утворення у вітчизняній практиці здійснюється у вигляді **балансу** (від фр. *balance*, буквально — ваги) – таблиці, ліва сторона якої ("**активи**") показує **кошти і ресурси організації**, а права сторона таблиці ("**пасиви**") відображає **джерела їх утворення**. Баланс організації вимагає дотримання **рівності й відповідності** між двома сторонами даної таблиці.

У лівій стороні балансу ("**активи**") приводиться вартісна (грошова) оцінка всіх (як поза оборотними, так і оборотних) активів, розташовуючи окремі статті активу **в порядку зростання їх ліквідності** – залежно від того, як швидко дана частина майна набуває в господарському обороті грошову форму.

У правій стороні таблиці ("**пасиви**") статті пасиву балансу групуються **по зростаючій терміновості повернення зобов'язань** і підрозділяються на **капітал і резерви** (статутний, додатковий і резервний капітал, спеціальні фонди, нерозподілений прибуток, непокритий збиток) і **довгострокові й короткострокові зобов'язання**.

Крім забезпечення рівності й відповідності між активами бізнесу й джерелами їх утворення, ефективне **використання активів** вимагає забезпечення дотримання певних **співвідношень** між ними, зокрема:

- Структура балансу вважається задовільною, якщо **коефіцієнт поточної ліквідності бізнесу** (відношення вартості *обігових коштів* до *найбільш термінових зобов'язань*) більше або рівний **2,0**.

- Нормальним вважається значення **коефіцієнта забезпеченості власними коштами** (відношення різниці між обсягами *джерел усіх власних коштів* і вартістю *поза оборотними активами* до вартості *обігових коштів*) більше або рівне **0,1**.

- Значення **коефіцієнта автономії** (відношення суми *всіх зобов'язань* до *власного капіталу*) повинне бути менше **0,7**.

- Нормальним вважається значення **коефіцієнта маневреності** (відношення *власних обігових кошту* до загальної величини *власного капіталу*) у межах **0,2 - 0,5**.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Характеристика процесу здійснення бізнес діяльності і його основних факторів. Основні й обігові фонди бізнес структури.*

2. *Методи (види) грошової оцінки основних фондів і показники їх використання. Зношування основних виробничих фондів і амортизаційні відрахування.*

3. *Обігові фонди й фонди обігу. Нормування обігових коштів.*

4. *Основні нормативи обігових коштів. Показники оцінки ефективності використання обігових коштів.*

5. *Капітал (основний і оборотний, власний і позиковий) бізнес структури, її активи (поза оборотні, оборотні й нематеріальні) і майно. Баланс активів і пасивів – характеристика й показники.*

§ 8 Забезпечення бізнес діяльності ресурсами

Основним видом ресурсу, що забезпечує процес будь-який бізнес діяльності, є **людський ресурс**, який за допомогою створених їм *засобів праці* освоює, змінює й пристосовує *предмети праці*, перетворюючи їх відповідно до цілей бізнес діяльності, у необхідний для цієї діяльності результат.

При цьому необхідно враховувати *специфіку використання* цього необхідного й обов'язкового ресурсу, що становить основний компонент будь-якого бізнес – процесу, яка укладається в тому, що цей вид ресурсу, зокрема:

- має власний **погляд** на, усі бізнес – процеси, що відбуваються;
- має власне **відношення** до процесів, що відбуваються, у бізнесі;
- **відповідна реакція** на вплив у процесі виконуваних трудових функції найчастіше *непередбачена*;
- реакція працівника на вплив *не завжди відображає* його *дійсні думки й настрої*.

Управління людськими ресурсами організації й аналізу їх використання розглядається з точки зору його **кількісних і якісних характеристик**, показниками яких є:

- для *кількісних характеристик* персоналу організації – показники, що характеризують **чисельний склад** організації;
- для *якісних характеристик* персоналу організації – показники, що характеризують **структуру** людських ресурсів організації.

Чисельний склад організації визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, а також ступенем механізації, автоматизації й комп'ютеризації цих процесів.

Чисельність персоналу багато в чому визначається ступенем використання **балансу (фонду) робочого часу**, у складі якого розрізняють три категорії фонду часу:

- *календарний фонд* дорівнює числу календарних днів планового періоду;
- *номінальний фонд* дорівнює календарному фонду з урахуванням відрахування вихідних і святкових днів (за умови перериваного характеру ведення бізнесу);
- *ефективний фонд* дорівнює номінальному фонду за винятком неявок внаслідок хвороби, відпусток і виконання суспільних і державних обов'язків.

Загальна чисельність **робітників** (як основних, так і допоміжних) визначається з використанням методів нормування шляхом застосування трудових норм, нормативів, стандартів, бенчмаркетингу й ін., з урахуванням необхідних для бізнесу обсягів і існуючих особливостей техніки й технології, використовуваних у бізнесі, а також виходячи з ринкових умов і їх перспективи.

Чисельність **керівників, професіоналів, фахівців і службовців** розраховується по кожній функції методом прямого нормування або методом кореляційної залежності, можуть використовуватися як нормативні, так і типові штатні розклади.

До показників чисельності трудових ресурсів відносяться наступні:

- **облікова кількість штатних працівників** (облікова чисельність персоналу) – кількість усіх працівників, що *полягають у списках* організації на певну дату - обліковий склад людського (кадрового) ресурсу організації;
- **явочна чисельність персоналу** – чисельність працівників облікового складу організації, що *з'явилися на роботу в даний день*, включаючи, що перебувають у відрядженнях;
- **середня кількість працівників організації** – чисельність працівників організації, яка визначається за певний період часу (місяць, квартал, з початку року, рік);
- **середня кількість працівників організації в еквіваленті повної зайнятості** – чисельність усіх організації, що працювали (як штатних працівників, так і тих працівників, що не є в обліковому складі, але залучених до роботи, у відповідності до укладених договорів, що передбачають нарахування з фонду оплати праці), за певний період часу (місяць, квартал, з початку року, рік) які одержали зарплату за даний період.

Крім показників чисельності людського ресурсу в цілому й по окремих його категоріях, до кількісної характеристики цього виду ресурсів відносяться також і показники **руху людських ресурсів** організації, зокрема, наприклад, такі як:

- **оборот (рух) працівників** — сукупність прийнятих і вибулих працівників за певний період;
- **інтенсивність обороту(руху) працівників** — характеризується певним набором коефіцієнтів, у тому числі:
 - **коефіцієнт загального обороту** — відношення суми прийнятих і вибулих працівників за звітний період до середньо облікової кількості штатних працівників (середньо спискової чисельності персоналу) за цей період;
 - **коефіцієнт набору** — відношення кількості прийнятих за звітний період працівників до середньо облікової кількості штатних працівників (середньо спискової чисельності персоналу) за цей період;
 - **коефіцієнт вибуття** — відношення кількості працівників, що вибули за звітний період, до середньо облікової кількості штатних працівників (середньо спискової чисельності персоналу) за цей період;
- **надлишковий оборот** працівників (**коефіцієнт плинності кадрів**) — відношення кількості працівників, звільнених за звітний період із причин плинності кадрів (за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням, крім звільнених за власним бажанням по поважних причинах), до середньо облікової кількості штатних працівників (середньо спискової чисельності персоналу) за цей період;
- **необхідний оборот** працівників – відношення всіх працівників звільнених по об'єктивних причинах (призов на військову службу; в наслідок скорочення штатів через зміну масштабів діяльності, структури організації або системи керування; вихід на пенсію й т.п.) за звітний період до середньо облікової

кількості штатних працівників (*середньо спискової чисельності персоналу*) за цей період;

- **коефіцієнт відновлення працівників** – відношення кількості прийнятих працівників за період на кількість працівників, що вибули за даний період;
- **коефіцієнт сталості кадрів** — відношення кількості працівників, що перебували в обліковому складі весь звітний рік, до середньо облікової кількості працівників (*середньо спискової чисельності персоналу*) за рік;
- **індекс стабільності персоналу** – відношення чисельності працівників, що проробили в плинні року, до працівників, прийнятих за рік.

Якісні характеристики людського ресурсу організації, представлені **структурами персоналу** організації. Структури персоналу являють собою сукупності працівників, що відображають різні аспекти їх діяльності, об'єднані за якою-небудь ознакою, що й виділяють, на основі цих ознак, в окремі групи. Розрізняють два типи структур:

- **статистичні структури** – відображають розподіл персоналу і його рух у розрізі зайнятості по видах діяльності, а також по категоріях і посадам;
- **аналітичні структури** – визначаються на основі спеціальних досліджень та розрахунків.

У статистичних структурах, виділяється персонал *основних і неосновних* видів діяльності. У виробничій сфері працівники підрозділяються на *промислово-виробничий і непромисловий (невиробничий)* персонал. У свою чергу, увесь персонал організацій у статистичних структурах підрозділяється на категорії:

- **керівники** – працівники, що здійснюють функції керування, що умовно підрозділяються на три рівні:

а) вищий рівень – керування організації в цілому (директор, генеральний директор, керуючий і їх заступники);

б) середній рівень – керівники основних структурних підрозділів (відділів, керувань, цехів);

в) низової рівень керування – лінійні керівники (керівники груп, бюро, секторів, ділянок, відділень, змін, а також майстри).

До категорії керівників належать також особи, що займають посади менеджерів;

- **професіонали й фахівці** – працівники, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції, що забезпечують процес керування шляхом підготовки управлінських рішень і механізмів їх реалізації й контролю. До них відносяться економісти, юристи, інженери-технологи, інженери-механіки, бухгалтери, диспетчери, аудиторы й ін.;

- **технічні службовці (виконавці)** – працівники, що здійснюють підготовку й забезпечення управлінського процесу, оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування - агент із закупівлі, касир, секретар-стенографістка, табельник і ін.;

- **робітники** – працівники, які безпосередньо реалізують управлінські

розв'язки, створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних робітників.

Аналітичні структури підрозділяються на:

- аналітичні структури **загального виду** – персонал розглядається по таких ознаках, як *професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи*;
- **приватні** аналітичні структури – відображають співвідношення окремих груп працівників за умовами роботи, виконуваним функціям, професійним і кваліфікаційним характеристикам і т.д..

Важливим показником використання людських ресурсів є **продуктивність праці** – *ефективність і результативність* їх функціонування, яка характеризується показниками:

- **виріток (вироблення)** – кількість продукції, зробленої в одиницю робочого часу або, що доводиться на один середньострокового працівника в рік (квартал, місяць) найпоширеніший і універсальний показник для виміру якого використовують натуральні, умовно-натуральні й вартісні (грошові) одиниці виміру;
- **трудоємність** – витрати робочого часу на проведення одиниці продукції або роботи. Витрати праці в цьому показнику виражаються в людино-годинах, людино-днях або середньостроковою чисельністю працюючих, які рівняються з нормативними величинами (норма-годинник).

Фінансові ресурси – сукупність усіх коштів, які є в розпорядженні організації й призначені як для забезпечення його ефективної діяльності, шляхом формування необхідних активів з метою здійснення всіх видів діяльності й капіталу, так і для виконання фінансових зобов'язань цієї організації за рахунок різного виду надходжень. Фінансові ресурси направляються також на утримання й розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, нагромадження, у спеціальні резервні фонди й ін.

Фінансові ресурси **призначені**:

- для виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, страховими організаціями, постачальниками матеріалів, товарів і послуг;
- здійснення витрат по розширенню, реконструкції й модернізації виробництва, придбання нових основних коштів;
- оплати праці працівників і їх матеріального стимулювання;
- фінансування інших витрат.

Фінансові ресурси бізнес структур формуються як за рахунок *власних коштів*, так і за рахунок *залучених коштів*.

До **власних коштів** (джерел) формування фінансових ресурсів відносяться:

- **стартові (початкові) джерела** фінансових ресурсів у момент установи бізнес структур, до яких ставиться *статутний (акціонерний) капітал* – майно, створене за рахунок *внесків засновників*, а також виторгу від продажу акцій або їх додаткової емісії. До джерел власних фінансових ресурсів відносяться також

надходження в порядку перерозподілу від асоціацій і концернів, у які вони входять, від вищих організацій при збереженні галузевих структур, від страхових організацій;

- **джерела фінансових ресурсів діючої** організації, якими служать:
 - доходи (прибуток) від основної й інших видів діяльності;
 - доходи (прибуток) від позареалізаційних операцій;
 - стійкі пасиви, які складаються зі статутного, резервного й інших видів капіталу, а також довгострокових позик, що й постійно перебувають в обороті організації кредиторської заборгованості;
 - різні цільові вступи;
 - пайові й інші внески членів трудового колективу.

В окремих випадках організації можуть бути надані **субсидії** (як у грошовій, так і в натуральній формі) за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів, які також становлять фінансові ресурси бізнес структури. Розрізняють:

- **прямі субсидії** - державні капітальні вкладення в об'єкти, особливо важливі для народного господарства, або в малорентабельні, але життєво необхідні;
- **непрямі субсидії**, здійснювані коштами податкової й грошово-кредитної політики, наприклад, шляхом надання податкових пільг і пільгових кредитів.

Фінансові ресурси, які можуть бути **мобілізовані** на фінансовому ринку, відносяться до **притягнутих коштів** за допомогою:

- продажу акцій, облігацій і інших видів цінних паперів, випущених організацією;
- використання дивідендів по цінних паперах, отриманих від інших підприємств і/або держави;
- доходів, отриманих від проведення фінансових операцій;
- використання кредитів і інших видів позикових коштів і боргових зобов'язань.

Показниками, що характеризують **забезпеченість** (наявність у достатньому обсязі) фінансовими ресурсами, і їх ефективне **використання** є, зокрема, такі:

- фінансове становище організації визначається її **фінансовою стабільністю** на ринку. Фінансова стабільність бізнес структури характеризує ймовірність її **банкрутства (неспроможність)** — визнану вповноваженим державним органом **нездатністю** боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів по грошових зобов'язаннях і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів. Під терміном ” **банкрутство** ” також розуміється **процедура**, застосовувана стосовно боржника, спрямована на оцінку його фінансового стану, вироблення заходів щодо поліпшення фінансового стану боржника, а у випадку, якщо застосування таких заходів буде визнано недоцільним або неможливим, — на найбільш рівне й слушне задоволення інтересів кредиторів неспроможного боржника;

- **платоспроможність** організації — здатність господарюючого суб'єкта до своєчасного виконання грошових зобов'язань, обумовлених законом або договором, за рахунок наявних у його розпорядженні грошових ресурсів. Неплатоспроможність характеризує, навпаки, нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати, після настання встановленого строку їх оплати, грошові зобов'язання перед кредитором.

- **ліквідність** (від лат. *liquidus* — рідкий, той, що перетікає) організації — економічний термін, що позначає здатність активів бути швидко проданими за ціною, що відповідає ринкової. Термін ” ліквідний ” означає, що швидко звертається в гроші — чому легше й швидше можна обміняти актив з обліком його повної вартості, тим більше ліквідним він є. Ліквідність для певного товару буде відповідати швидкості його реалізації за номінальною ціною, без додаткових знижок, що з'явилося причиною угруповання всіх цінностей і активів на високоліквідні, низько ліквідні й неліквідні.

Використання фінансових ресурсів у процесі бізнес діяльності здійснюється по наступних напрямках:

- *утворення грошових фондів і резервів*, необхідних для здійснення бізнес діяльності;
- *платежі* в бюджет, банківську систему, внески в позабюджетні фонди;
- *інвестування* в капітальні вкладення на розширення виробництва (бізнес діяльності);
- *інвестування* в цінні папери й інші.

Фінансові ресурси господарюючих суб'єктів перебувають у тісній залежності від **економічної політики**, що проводиться **державою**, зокрема з питань, пов'язаним з обумовленої на державному рівні:

- системою ціноутворення й податковою системою;
- системою грошового обігу й формами платежів і розрахунків;
- кредитною системою й організацією обігу цінних паперів на фондовому ринку;
- державним ліцензуванням господарської діяльності й регулюванням зовнішньоекономічних зв'язків;
- бюджетним фінансуванням і проведеною валютною політикою.

Серед основних **функцій фінансових ресурсів** виділяються:

- **розподільна (стимулююча)** – укладається в участі в процесі розподілу видатків і доходів бізнесу, формування й використання всіх фондів, наявних в організації для забезпечення виконання грошових зобов'язань перед контрагентами, персоналом, бюджетом і кредиторами. Правильний розподіл коштів впливає на поліпшення роботи організації;

- **обслуговуюча (відтворювальна)**– функція, яка пов'язана з поновленням споживаних ресурсів (тому її часто називають відтворювальною) шляхом забезпечення безперервного руху доходів і видатків у процесі господарської діяльності організації. Ця функція забезпечує здатність бізнесу вчасно й

повному обов'язі виконувати свої зобов'язання перед іншими суб'єктами фінансових відносин;

- **контрольна** – полягає у відстеженні фінансового стану бізнесу й перевірці ефективності його діяльності, яка реалізується через:

- фінансові показники в бухгалтерській, статистичній і оперативній звітності;

- фінансовий вплив, який здійснюється за допомогою економічних важелів і стимулів (податки, пільги, субсидії і т.д.).

Функції фінансових ресурсів організації виступають у тісному взаємозв'язку й взаємозумовленості, тому що обслуговування руху доходу неможливо без його розподілу, а забезпечення відповідності між потоками матеріальних і фінансових ресурсів забезпечується за допомогою контролю.

В основі **організації фінансових ресурсів** бізнес структур лежать наступні **принципи**:

- *самостійність* в області фінансово-господарчої діяльності;
- *забезпечення самофінансування* бізнес діяльності;
- *зацікавленість* у кінцевих результатах діяльності;
- *відповідальність* за результати фінансово-господарчої діяльності;
- *утворення* фінансових резервів;
- *розподіл коштів* на власні й позикові кошти;
- *першочергове виконання зобов'язань* перед бюджетом;
- *фінансовий контроль* діяльності бізнесу з боку контролюючих органів.

Інструментом організації використання фінансових ресурсів, а також їх планування й стимулювання підвищення ефективності функціонування є **фінансовий механізм**, що діє в бізнес структурі, який складається з наступних п'яти взаємозалежних елементів:

- **Фінансові методи** — способи впливу фінансових відносин на господарський процес, які проявляються в процесі утворення й використанні грошових фондів.

- **Фінансові важелі** — прийоми приведення в дію фінансових методів.

- **Правове забезпечення функціонування фінансового механізму** — законодавчі акти, постанови, накази й інші правові документи, що забезпечують функціонування фінансового механізму.

- **Нормативне забезпечення функціонування фінансового механізму** — інструкції, нормативи, норми, тарифні ставки, методичні вказівки й роз'яснення, що забезпечують функціонування фінансового механізму.

- **Інформаційне забезпечення функціонування фінансового механізму** — різна економічна, комерційна, фінансова й інша інформація. Наприклад, до фінансової інформації, що забезпечує функціонування фінансового механізму, ставляться відомості про:

- фінансової стабільності й платоспроможності партнерів і конкурентів, їх фінансової й комерційної діяльності;

- курсах валют, виплачуваних дивідендах, банківських відсотках і цінах, що діють на товарному, фондовому, валютному ринках, ринку послуг;
- стан справ на біржовому й позабіржовому ринках і ін. інформація.

Рух фінансових ресурсів в організації являє собою безперервний процес, тому що для діючого бізнесу *не існує початкової й кінцевої крапки руху грошових коштів*, обсяг яких коливається залежно від виробничого графіка, обсягу продажів, інкасації дебіторської заборгованості, капітальних вкладень і фінансування й ін..

Формування й використання фінансових ресурсів неможливі без системи **управління фінансами** організації (фінансовий менеджмент) - діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування бізнесу, яка містить у собі:

- *організацію й керування відносинами* підприємства у фінансовій сфері з іншими підприємствами, банками, страховими компаніями, бюджетами всіх рівнів, а також фінансовими відносинами усередині підприємства;
- *формування фінансових ресурсів і їх оптимізацію*;
- *розміщення капіталу й керування процесом його функціонування*;
- *аналіз і керування грошовими потоками* на підприємстві.

У процесі формування й використання фінансових ресурсів організації й у загальному грошовому обігу виникає ряд відносин між суб'єктами цих процесів, серед яких можна виділити, зокрема, наступні:

- утворення і використання цільових фондів внутрішньогосподарського призначення — статутного фонду, фондів розвитку й споживання;
- участь в інших бізнесах і їх структурах — внесення пайових внесків, участь у розподілі прибутку від спільної діяльності та інше;
- співробітництво між бізнес структурою й:
 - найманими робітниками, задіяними в бізнес-процесах;
 - контрагентами бізнесу (постачальники, покупці);
 - банківською системою й зі страховими організаціями;
 - вищими управлінськими структурами й державними органами керування.

Нематеріальні ресурси — частина потенціалу підприємства, що приносить економічну вигоду протягом тривалого періоду, що й має *нематеріальну основу одержання доходів*. До нематеріальних ресурсів, зокрема, відносяться:

- **Промислова власність** — поняття, використовуване для позначення виключного *права на нематеріальні цінності* в тому числі:
 - *винаходи* — нове й таке, що володіє істотними відмінностями технічне рішення завдання в будь-якій області господарської діяльності, що дає позитивний ефект. Право на винахід засвідчує авторським посвідченням або патентом;
 - *промисловий зразок* — нове художньо-конструкторське рішення виробу, що визначає його зовнішній вигляд, відповідно до вимог технічної естетики, придатне до здійснення промисловим способом, й дає позитивний ефект;

- *передові моделі, товарні знаки й знаки обслуговування, фірмові найменування й вказівки походження*, а також *права по припиненню недоброякісної конкуренції* й порядок їх реалізації.

• *Інтелектуальна власність* – юридичне поняття, що охоплює авторське право й інші права, що відносяться до інтелектуальної діяльності в області виробництва, науки, програмного забезпечення, літератури, мистецтва, тощо.

• *Інші нематеріальні ресурси*, у тому числі, наприклад:

- *"ноу-хау"* – технологія виробництва, науково-технічні, комерційні, організаційні й управлінські знання, необхідні для функціонування виробництва та здійснення бізнес діяльності. На відміну від секретів проведення "ноу-хау" не патентується, оскільки в значній своїй частині складається з певних приймань, навичок і т.п. Поширення "ноу-хау" здійснюється, насамперед, за допомогою висновку ліцензійних договорів;

- *раціоналізаторська пропозиція* – це технічний розв'язок, що є новим і корисним для підприємства, якому воно подана зміна, що й передбачає, конструкції виробів, технології виробництва й застосовуваної техніки або зміна складу матеріалу. Його авторові видається спеціальне посвідчення - підстава права на авторство й винагорода;

- *найменування місця походження товару* відображає назву країни (або місцевості) для позначення виняткових властивостей товару, викликаних природними умовами, людськими факторами, національними особливостями, характерними для даного регіону;

- *"гуд вілл"* – визначає імідж (репутацію) організації.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Людські ресурси організації й специфіка їх використання. Кількісні і якісні характеристики людських ресурсів. Ефективність і результативність функціонування людських ресурсів.*

2. *Фінансові ресурси організації – характеристика й призначення. Власні й притягнуті джерела формування фінансових ресурсів.*

3. *Показники, що характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами і їх ефективне використання. Напрями використання фінансових ресурсів організації й державна економічна політика.*

4. *Функції фінансових ресурсів і організація їх використання. Управління фінансами організації (фінансовий менеджмент).*

5. *Нематеріальні ресурси організації.*

Глава 4. Здійснення бізнес діяльності, її розвиток та результати

§ 9 Здійснення бізнес-процесів та подальший розвиток бізнесу

Найважливішою характеристикою бізнес діяльності є показник **виробничої потужності** бізнес структури. Потужність бізнесу являє собою **здатність організації до максимально можливого випуску продукції/надання послуг по заданій номенклатурі й асортиментам в одиницю часу** (за рік) за умови найбільш повного використання наявних фондів, застосування прогресивної технології, раціональної організації

виробництва й керування.

Розрізняють наступні **види потужності** бізнесу:

- **вхідна потужність** – потужність на початок року;
- **вихідна потужність** (*баланс потужності*) – потужність на кінець року, рівна потужності на початок планованого року, збільшена на потужність, що вводяться основних фондів і зменшена на потужність вибулих основних фондів;
- **середньорічна потужність** – вихідна потужність, скоректована на відносний час роботи, що вводяться й вибулих основних фондів. Відносний час роботи, що вводяться основних фондів визначається шляхом їхнього множення на кількість повних місяців функціонування фондів протягом року після їхнього введення в експлуатацію й розподілу на 12, а для вибулих основних фондів визначається шляхом їхнього множення на кількість повних місяців, що залишилися до кінця року після вибуття основних фондів і розподілу на 12;

Виробнича потужність бізнесу визначається по виробничій потужності *ведучого його структурного підрозділу*. Ведучим є такий структурний підрозділ, у якому зосереджена найбільша частина основних фондів і де на виготовлення продукції / надання послуг затрачається найбільша кількість праці.

Виробнича потужність провідного структурного підрозділу визначається по потужності провідної групи встаткування (на якій, як правило, виконуються самі трудомісткі технологічні операції й це встаткування має максимальна питома вага в загальній кількості наявного встаткування або у вартості основних фондів підрозділу).

Основним **показником виробничої потужності** є **коефіцієнт використання виробничої потужності**, який свідчить про напруженість виробничої програми й *визначається* як відношення *обсягу випуску продукції* (виконаних робіт, зроблених послуг) на *вихідну потужність організації на кінець року*. При цьому, якщо в чисельнику використовується плановий обсяг виробництва, те й увесь коефіцієнт називається плановим, при фактичному обсязі – фактичним.

Крім виробничої потужності бізнесу, процес здійснення бізнес діяльності характеризується ще цілим рядом **показників**, у тому числі:

- група показників, що характеризують **ощадливе використання ресурсів** (сировини, матеріалів, палива й енергії й ін.), які в остаточному підсумку характеризують властивості виробу, що відображають його технічна досконалість за рівнем або ступеню споживаного сировини, матеріалів, палива, енергії;
- група показників, що характеризують **технологічність** здійснення бізнес діяльності, які характеризують властивості продукції, що обумовлюють оптимальний розподіл витрат, матеріалів, праці й часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції;
- група показників, що характеризують **стандартизацію й уніфікацію**, що

відображають насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами;

- **показники надійності** – прямо визначають витрати на ремонт і підтримку працездатності результатів бізнес діяльності в процесі їх наступної експлуатації з урахуванням різних умов експлуатації (вологості, механічних навантажень, температури, тиску і т.д.);

- **показники транспортабельності** – характеризують пристосованість продукції до транспортування без її використання або споживання;

- **ергономічні показники**, що характеризують зручність і комфорт споживання (експлуатації) результатів бізнес діяльності на етапах функціонального процесу взаємодії їх з людиною й зовнішнім середовищем;

- **естетичні показники** – характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання.

- **екологічні показники** – характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукту.

- **показники безпеки** – характеризують особливості виробу, що забезпечують безпеку людину, що обслуговує, монтує, транспортує, експлуатує або споживаючого дану продукції;

- **патентно-правові показники** – характеризують ступінь відновлення технічних рішень, використаних у продукції, їх патентний захист.

Найважливішими показниками процесу здійснення бізнес діяльності є показники, що пов'язані з якістю. **Якість** – категорія економічна, соціальна, політична й історична, яка **визначає сукупність властивостей**, якими мають результати бізнес діяльності, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. З показниками, що визначають якість, значною мірою зв'язана не тільки виживаність бізнесу в умовах ринку, а також темпи використання досягнень науково-технічного прогресу, ріст ефективності проведення, економія всіх видів ресурсів і інші.

Показник **якості продукції** являє собою *кількісну характеристику одного або декількох властивостей результатів бізнес діяльності*, що становлять її якість і розглянуту стосовно до певних умов їх створення, експлуатації або споживання. Залежно від сфери дії, змісту й рівня затвердження **нормативно-технічні документи**, що встановлюють вимоги до груп однорідної продукції, а в необхідних випадках до конкретної продукції, а також правила, що забезпечують її розробку, виробництво й застосування, підрозділяються на:

- державні стандарти і міжнародні стандарти;
- галузеві стандарти і стандарти науково-технічних і інженерних товариств;
- стандарти підприємств, а також технічні умови – нормативно-технічний документ, що встановлює вимоги до конкретної продукції (моделям, маркам).

Встановлення відповідності конкретним стандартам (в основному міжнародним, зокрема серії ISO 9000) або технічним умовам і з видачею відповідного документа (сертифіката) називається **сертифікацією**.

Процес здійснення бізнес діяльності в першу чергу базується на характеристиці **техніко-технологічної бази** бізнес структури.

Процес формування й удосконалювання техніко-технологічної бази бізнесу, орієнтований на кінцеві результати його господарської діяльності за рахунок техніко-технологічних нововведень називається **технічним розвитком** бізнесу, який у першу чергу здійснюється за рахунок модернізації встаткування, технічного переозброєння, реконструкції й розширення, нового будівництва. Вибір конкретного напрямку технічного розвитку бізнесу проводиться на основі результатів діагностичного аналізу й **оцінки техніко-організаційного рівня** процесу бізнес діяльності, основними **показниками** якої є:

- ступінь охоплення робітників механізованою й автоматизованою працею;
- технічна оснащеність праці (фондоозброєність праці й енергооснащеність праці);
- частка нових технологій в обсязі або трудомісткості продукції;
- середній вік застосовуваних технологічних процесів;
- коефіцієнт використання сировини й матеріалів (вихід готової продукції з одиниці сировини);
- потужність (продуктивність) машин, механізмів і встаткування;
- питома вага прогресивного встаткування в загальному його парку;
- середній строк експлуатації машин, механізмів і встаткування;
- коефіцієнт фізичного зношування машин, механізмів і встаткування;
- частка технічно й економічно морально застарілого обладнання в загальній його чисельності;
- коефіцієнт технологічної оснащеності бізнесу - кількість застосованих пристосувань, оснащення й інструмента розраховуючи на одне робоче місце в основному виробництві;
- ступінь утилізації відходів виробництва й інші.

Серед **цілей техніко-технологічних удосконалювання** бізнес процесів виділяють наступні:

- зниження конструктивно-технологічної складності виробів, що випускаються, за рахунок конструктивних нововведень;
- зниження матеріалоемності виробів за рахунок застосування нових матеріалів;
- комплексна механізація й автоматизація технологічних процесів;
- застосування робототехніки, маніпуляторів і гнучких автоматизованих систем;
- зниження технологічної трудомісткості виробів і витрат ручної праці за рахунок підвищення технічного рівня і якості технологічного оснащення, інструментів, пристосувань, наукової організації праці;

- комплексна автоматизація й регулювання процесів керування виробництвом на основі електроніки й комп'ютерної техніки і т.д.

Управління технічним розвитком бізнесу повинне включати:

- установлення цілей, виявлення їх пріоритетів і вибір напрямків технічного розвитку;
- оцінку ефективності можливих варіантів розв'язків і складання програми технічного розвитку бізнесу;
- коректування програм і планів технічного розвитку й контроль виконання заходів, передбачених цими документами.

Із середини 80-х рр. 20 століття в бізнес – практику ввійшло поняття "**інжиніринг бізнес процесів**" (*інжиніринг* від лат. "*винахідливість*"), який являє собою *інженерно-консультаційні послуги*, що відособлені в самостійну сферу комерційної діяльності, які діляться на дві групи:

- послуги, пов'язані з підготовкою до здійснення процесу бізнес діяльності;
- послуги із забезпечення нормального ходу цього процесу й реалізації його результатів.

Ціль інжинірингової діяльності – підвищення ефективності бізнесу на основі відомих науці й практиці досягнень в області інженерних знань, тобто це *процес доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до стадії виробництва*.

Поняття "**реінжиніринг бізнес процесів**" уперше введене М. Хаммером і Дж. Чампі в роботі "*Реінжиніринг корпорацій: революція в бізнесі*". Реінжиніринг являє собою інноваційний процес, спрямований на *кардинальне перепроєктування бізнесу* для досягнення *стрибокподібного й корінного поліпшення* діяльності бізнесу. Таким чином, реінжиніринг розглядається не як традиційне поліпшення (удосконалення або модернізація), а як винахід, що дозволяє збільшувати деякі показники діяльності підприємства в середньому в 5-10 разів і більш. Виділяються два **види реінжинірингу** – кризовий реінжиніринг і реінжиніринг розвитку.

Розвиток процесу здійснення бізнес діяльності шляхом використання нововведень, пов'язаних з одержанням нових ідей розвитку бізнесу, і їх реалізацією в процесі здійснення бізнес діяльності, являє собою **інноваційний процес**. Інноваційні процеси зароджуються в окремих галузях науки, а завершуються в сфері реального бізнесу, викликаючи в цій сфері прогресивні і якісно нові зміни.

Поняття "**інновація**" (від англ. *Innovation* - уведення новацій, нововведень) припускає спосіб встановлення нового порядку, методів, технологій, видів продукції (робіт, послуг). Інновації можуть відноситися як до техніки й технології, так і до форм організації виробництва й керування. Усі вони тісно взаємозалежні і є якісними щаблями в розвитку продуктивних сил, підвищення ефективності бізнесу в цілому. Поняття "*інновація*" може застосовуватися тільки до тих нововведень, витрати на створення й впровадження яких *окупаються в нормативний термін*. При цьому період

часу від зародження ідеї до практичного впровадження нововведення називається **життєвим циклом інновацій**.

Інноваційна діяльність являє собою процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок у процесі бізнес діяльності й процес реалізації на ринку цих результатів. Розрізняють наступні види інноваційних процесів:

- **техніко-технологічні інновації** – проявляються у формі нових продуктів, технологій їх виготовлення, засобів виробництва. Вони є основою технологічного прогресу й технічного переозброєння виробництва;
- **організаційні нововведення** – процеси освоєння нових форм і методів організації й регламентації виробництва й праці, а також інновації, що передбачають зміни співвідношення сфер впливу (як по вертикалі, так і по горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп або окремих осіб;
- **управлінські нововведення** – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології й організації процесу керування, методів роботи апарата керування, орієнтоване на заміну елементів системи керування (або всієї системи в цілому) з метою прискорення, полегшення або поліпшення розв'язання поставлених перед підприємством завдань;
- **економічні інновації** – позитивні зміни у фінансовій, платіжній, бухгалтерській сферах бізнес діяльності, а також в області планування, ціноутворення, мотивації й оплати праці й оцінки результатів діяльності;
- **соціальні нововведення** – проявляються у формі:
 - активізації людського фактору шляхом розробки й впровадження системи вдосконалення кадрової політики;
 - системи професійної підготовки й удосконалення працівників;
 - системи соціально-професійної адаптації знову прийнятих на роботу осіб;
 - системи винагороди й оцінки результатів праці;
 - поліпшення соціально-побутових умов життя працівників, умов безпеки й гігієни праці, культурна діяльність, організація вільного часу;
- **юридичні інновації** – нові й змінені закони й нормативно-правові документи, що визначають і регулюють всі види діяльності підприємств;
- **екологічні нововведення** – зміни в техніку, організаційній структурі й керуванні підприємством, які поліпшують або запобігають його негативному впливу на навколишнє середовище.

Інновації класифікуються по ряду ознак, зокрема:

- ❖ По ступеню новизни виділяють:
 - **базисні інновації** – реалізують великі винаходи і є основою для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки;
 - **поліпшуючі інновації** – пов'язані із впровадженням дрібних і середніх винаходів;
 - **псевдо інновації** – спрямовані на часткове поліпшення застарілих видів техніки й технології.

❖ По ролі у відтворювальному процесі інновації класифікуються на *споживчі й інвестиційні*.

❖ По ступеню складності розрізняють *прості й синтетичні* інновації.

❖ В залежності від **причин виникнення** інновації класифікуються на:

- **реактивні** – спрямовані на виживання організації, як реакція на перетворення, здійснювані конкурентами, або на зміни стану ринку;
- **стратегічні** – носять, що попереджувальний характер і спрямовані на одержання конкурентних переваг у перспективі.

❖ По характеру застосування розрізняють:

- **продуктові інновації** – спрямовані на виробництво й використання нових продуктів і послуг;
- **ринкові інновації** – відкриваючі нові сфери застосування вже відомих продуктів і послуг, що й дозволяють реалізувати потреби в них на нових ринках;
- **інноваційні процеси** – націлені на нові технології, організацію процесу й керування;
- **соціальні інновації** – орієнтовані на побудову й функціонування нових соціальних структур.

Фінансування інновацій здійснюється з тих же джерел, що й фінансування будь-яких інвестицій. **Інвестиції** - це довгострокові вкладення капіталу в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності з метою одержання доходу (прибутку).

З економічної точки зору **інвестиції** розглядаються як видатки на створення (придбання), розширення, реконструкцію й технічне переозброєння основного капіталу, а так само викликане цією зміною розширення обігового капіталу. Інвестиціями, зокрема, **можуть бути**:

- кошти, цільові банківські вклади, акції й інші цінні папери;
- рухоме й нерухоме майно – будинки, спорудження, устаткування, матеріальні цінності, тощо;
- майнові права, що випливають із авторського права, «ноу-хау», досвід і інші інтелектуальні цінності;
- права користування землею й іншими природними ресурсами, а також інші коштовні майнові права;
- інші цінності.

Інвестиційна політика бізнес структури визначає найбільш пріоритетні напрямки вкладення капіталу, від яких залежить ефективність усієї бізнес діяльності, забезпечення найбільшого приросту продукції (робіт, послуг) і одержання максимального доходу на кожну гривню витрат.

Сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави по реалізації інвестицій являє собою **інвестиційну діяльність**.

Суб'єктами інвестиційної діяльності є:

- **інвестори** – частки й інституціональні;
- **наймані робітники** – виконавці робіт;
- **орендарі** об'єктів інвестування.

Об'єктами інвестиційної діяльності є новостворювані й модернізовані основні фонди, обігові кошти, цінні папери, цільові грошові вклади, інтелектуальні цінності й майнові права, науково-технічна продукція.

Джерела інвестицій підрозділяються на:

- **внутрішні джерела** – власні кошти: нерозподілений прибуток, статутний капітал, амортизаційний фонд, фонд накопичення;
- **зовнішні джерела** – асигнування з різних бюджетів, іноземні інвестиції, кредити й позики, кошти від продажу акцій і інші.

Відповідно до цілей й завдань інвестиційної діяльності, інвестиції **групуються** по наступних ознаках:

- ❖ За своїм **характером** інвестиції можна представити як:
 - **внутрішні(вітчизняні) інвестиції**, які підрозділяються на:
 - **фінансові інвестиції** – це придбання акцій, облігацій і інших цінних паперів, вкладення грошей на депозитні рахунки в банках під відсотки й ін.;
 - **реальні інвестиції (капітальні вкладення)** – це вкладення грошей у капітальне будівництво, розширення й розвиток виробництва;
 - **інтелектуальні інвестиції** – підготовка фахівців, передача досвіду, ліцензій, "ноу-хау" і ін.
 - **зовнішні (міжнародні) інвестиції**, які поділяться на:
 - **прямі інвестиції**, що дають інвесторові повний контроль над діяльністю бізнес структури (у тому числі іноземної);
 - **портфельні інвестиції**, що забезпечують інвесторові право на одержання лише дивідендів на придбані акції бізнесу (у тому числі й закордонних підприємств).

❖ По **призначенню** інвестиції підрозділяються на:

- **виробничі капіталовкладення** – об'єктом інвестування виступають фонди виробничого призначення: будинку цехів, спорудження, машини, устаткування, тощо;
- **невиробничі капіталовкладення** – спрямовані на відтворення невикористаних основних фондів: об'єкти соціально-побутові, культурного, адміністративного призначення, дитячі установи підприємств, тощо.

- ❖ По **напрямові використання** розрізняють інвестиції спрямовані:
 - на **нове будівництво, реконструкцію й технічне переозброєння** основних фондів;
 - на **розширення діючого бізнесу**.

У цей час найбільшу частину інвестицій бізнес направляє в капітальне будівництво на розширене відтворення основних фондів і об'єктів соціальної інфраструктури. Під **капітальним будівництвом** розуміється процес **відтворення основних фондів**, шляхом **створення нових і реконструкції** діючих

фондів як виробничого, так і невиробничого призначення, а також *монтаж і запровадження в дію* встаткування, машин і механізмів.

Основними **формами відтворення основних фондів** є: нове будівництво, технічне переозброєння, реконструкція й розширення діючих бізнес структур, які реалізуються в процесі капітального будівництва, тому саме капітальне будівництво багато в чому визначає технічний рівень бізнесу.

Процес капітального будівництва включає наступні **етапи робіт**:

- техніко-економічне обґрунтування доцільності будівництва;
- інженерно-технічні вишукування й розробка проекту;
- організація будівельної бази й підготовка будівельного майданчика, будівництво тимчасових споруджень;
- виконання основних будівельних і монтажних робіт;
- введення об'єкта в дію (пуск об'єкта).

Розрізняють два **способи** ведення капітального будівництва:

- **підрядний спосіб будівництва** – метод ведення робіт спеціалізованими підрядними будівельними й монтажними організаціями, що виконують роботи для різних замовників по договорах підяду;
- **господарський спосіб будівництва** – метод ведення робіт власними силами й за рахунок коштів промислового підприємства.

Кошти, затрачувані на капітальне будівництво, називаються **капітальними вкладеннями**, до складу яких входять:

- вартість придбаного для споруджуваних об'єктів і промислових підприємств технологічного, енергетичного, транспортного, вантажно-розвантажувального обладнання, засобів механізації та автоматизації виробничих процесів, інвентарю та інструментів, що відносяться до основних фондів;
- вартість будівельних робіт зі зведення будинків і споруджень;
- витрати на модернізацію встаткування, вартість проектних і дослідницьких робіт;
- вартість робіт зі здійснення монтажу встаткування;
- видатки на утримання дирекції споруджуваних підприємств, а також на підготовку кадрів і ін.

При **оцінці доцільності інвестицій** установлюється *ставка дисконту (капіталізації)*, яка являє собою процентну ставку, що характеризує *норму прибутку інвестора*, що забезпечує інвесторові одержання мінімального щорічного доходу (відносний показник).

За допомогою дисконту (облікового відсотка) визначається **спеціальний коефіцієнт дисконтування**, розрахунки якого заснований на спеціальній формулі складних відсотків, для *примари* інвестицій і грошових потоків, здійснюваних у різні роки до єдиного (як правило, до поточного) моменту.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Виробнича потужність* – її характеристика й види. Показники, що характеризують процес здійснення бізнес діяльності
2. *Якість* – характеристика й нормативні документи її визначальні. Показники, що характеризують техніко-організаційний рівень здійснення процесу бізнес діяльності.
3. *Інжиніринг бізнес процесів. Інновації й інноваційна діяльність. Класифікація інновацій.*
4. *Інвестиції й інвестиційна діяльність. Класифікація інвестицій.*
5. *Форми відтворення основних фондів. Характеристика капітального будівництва й капітальних вкладень.*

§ 10 Витрати, що забезпечують здійснення бізнес-процесів

В економіці різні види бізнес діяльність диференціюються залежно від **структури затрат (витрат)** організації, необхідних для здійснення бізнес процесів і при цьому розрізняють:

- **трудоємні бізнес процеси** – у витратах для здійснення таких бізнес процесів найбільша питома вага займають витрати на заробітну плату, у такому бізнесі більша частка ручної праці, низький ступінь автоматизації й механізації;
- **фондоємні бізнес процеси** – найбільша питома вага (від 35 до 60%) у витратах для здійснення таких бізнес процесів займають амортизаційні відрахування;
- **матеріалоємні бізнес процеси** – витрати на матеріали становлять більш 50% у загальних витратах для здійснення бізнес процесів.

Витрати бізнесу – сума всіх витрат організації на здійснення її бізнес діяльності протягом певного періоду часу.

Величина витрат багато в чому **залежить від обсягу результатів** бізнес діяльності – продукції, що випускається, виконуваних робіт, надаваних послуг. При цьому також існують видатки, які несе бізнес **незалежно від обсягу** результатів його діяльності.

У зв'язку із цим існують розподіл витрат бізнесу на:

- **постійні витрати** організації – видатки **незалежні** від обсягів бізнес діяльності й визначаються тим, що їх вартість повинна бути оплачена навіть у випадку зупинки бізнес діяльності. До таких витрат відносяться: рентні платежі; страхові внески; адміністративні видатки; оплата за охорону і т.д. Позначаються постійні витрати: **FC (Fixed Cost)**.

- **змінні витрати** організації – видатки, які, на відміну від постійних видатків, **безпосередньо залежать** від кількісних показників бізнес діяльності. Ці видатки складаються з витрат на: сировину й матеріали; придбання енергоресурсів; заробітну плату працівників; транспортні витрати, тощо. Позначаються змінні витрати: **VC (Variable Cost)**.

Існує також категорія **загальних або валових витрат**, які являють собою суму **постійних і змінних витрат**. Вони позначаються **TC (Total Cost)**. Загальні витрати, у чинність того, що постійні витрати незмінні протягом усього циклу бізнес процесу, у своєму розвитку визначаються змінами змінних витрат.

$$TC = FC + VC \quad (10.1)$$

При аналізі витрат важливо враховувати **фактор часу**, тобто необхідно розрізняти періоди функціонування бізнесу, у тому числі:

- **найкоротший період функціонування** – часовий проміжок, протягом якого організація *не може змінити жодного* з наявних у неї видів ресурсів. Вважається, що всі фактори бізнес діяльності постійні;

- **короткостроковий період функціонування** – часовий проміжок, протягом якого організація *не може змінити обсяг* окремих (принаймні, хоча б одного) з наявних у неї видів ресурсів. Звичайно в якості фіксованого ресурсу розглядаються виробничі потужності. При цьому організація *може змінити інтенсивність використання* фіксованого ресурсу за рахунок *варіювання* використовуваних обсягів інших, змінних ресурсів. Таким чином, у короткостроковому періоді одна частина ресурсів є змінною, інша – постійною й, відповідно, одна частина витрат утворює постійні витрати, інша – змінні;

- **довгостроковий період функціонування** – часовий проміжок, протягом якого фірма *може змінити обсяги* (кількість) *усіх* використовуваних ресурсів, включаючи й виробничі потужності. При цьому всі ресурси є змінними, тобто постійних витрат немає.

Для керування виробництвом важливо знати величину витрат **розраховуючи на одиницю випуску**. У зв'язку із цим, розраховують **середні витрати** – частка від розподілу величини витрат на кількість одиниць продукції (Q), що вироблені організацією за відповідний період.

Позначення середніх витрат та їх визначення здійснюється за формулами:

- середні постійні витрати (AFC) $AFC = FC \div Q$; (10.2)

- середні змінні витрати (AVC) $AVC = VC \div Q$; (10.3)

- середні загальні витрати (ATC) $ATC = TC \div Q = AFC + AVC$ (10.4)

Метою функціонування бізнесу є **максимізація прибутку**, у зв'язку з тем одним зі способів досягнення цього є, поряд з максимізацією обсягів результату бізнес діяльності, **зниження витрат**. Тому у процесі реалізації бізнес процесів, виникає необхідність використання категорії **граничних витрат**.

Граничні витрати (MC - *marginal cost*) – витрати для забезпечення бізнес діяльності по **кожній додатковій одиниці** результату цієї діяльності, щодо фактичного або розрахункового обсягу цього результату. Граничні витрати визначаються у вигляді відносини приросту (збільшення) валових (загальних) витрат (ΔTC) до приросту (збільшення) обсягу результатів бізнес діяльності (ΔQ).

$$MC = \Delta TC : \Delta Q \quad (10.5)$$

Поточні затрати(витрати) організації на досягнення результатів бізнес діяльності (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг) і їх реалізацію відображаються в **собівартості цих результатів**.

Собівартість виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) – важливий **якісний показник** бізнес діяльності, а також інструмент оцінки техніко-економічного рівня бізнес процесів і праці, якості керування, тощо.

Собівартість слугує **вихідною базою** для формування цін, виявляючи

безпосередній вплив на величину прибутку й рівень рентабельності.

Показник собівартості використовується при розробці фінансового плану організації, для визначення потреби в обігових коштах, при складанні балансу прибутків і видатків, визначенні показників фінансової діяльності бізнес структур.

Собівартість виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) розглядається у вигляді:

- **планової собівартості** – максимально припустимі витрати, які при даному рівні техніки й організації виробництва є для бізнесу необхідними (бажаними, оптимальними);
- **фактичної собівартості** – фактичні витрати, які понесені організацією за звітний період і відображає ступінь виконання планованих орієнтирів по витратах на здійснення бізнес діяльності. Фактичні витрати, як правило, відхиляються від планових, при цьому економія буде створюватися у випадку поліпшення використання основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів;
- **розрахункової (проектної) собівартості** – використовується в техніко-економічних обґрунтуваннях проектів, при оцінці ефективності заходів щодо реконструкції й технічному переозброєнню підприємств, на початковому етапі формування цін, тощо.

Виходячи з економічного змісту, затрати організації (витрати) на здійснення бізнес діяльності **класифікуються**:

❖ По економічних елементах затрат (витрат) – по елементна класифікація передбачає угруповання економічних елементів витрат формуючих собівартість. Це угруповання передбачає наступну структуру витрат:

- **матеріальні витрати** – видатки (за винятком поворотних відходів) на сировину, паливо й енергію з боку, на запасні частини для ремонту й комплектуючі вироби, послуги сторонніх організацій виробничого характеру;
- **амортизація основних фондів**;
- **витрати на оплату праці й відрахування на соціальні потреби** – включаються виплати працівникам організації в грошовій і натуральній формі, що стимулюють доплати й надбавки, що компенсують виплати, премії й одноразові заохочувальні виплати, а також витрати, пов'язані з утриманням працівника, передбачені контрактом і обумовлені чинним законодавством;
- **інші витрати** – податки, платежі по страхуванню майна, винагороди за винаходи й раціональні пропозиції, витрати на відрядження (у межах нормативів), оренда, оплата послуг зв'язки, відсотки за кредити, але в межах ставки рефінансування, плата за підготовку й перепідготовку кадрів.

Угруповання витрат по елементах **призначено** для розробки **кошторису витрат**, який являє собою витрати організації, пов'язані з її основною діяльністю, за певний період незалежно від того, відносяться ці витрати на собівартість продукції (робіт, послуг) у цьому періоді чи ні. Кошторис витрат визначає суму коштів, необхідних для забезпечення всього обсягу результатів бізнес діяльності.

❖ По калькуляційних статтях витатків – класифікація, що передбачає угруповання затрат (витрат) по калькуляційних статтях, серед яких виділяють наступні:

- **матеріальні витрати** – витатки на:
 - сировину й матеріали (основні й допоміжні) + паливо й енергія на технологічні потреби + покупні вироби;
 - напівфабрикати й послуги виробничого характеру сторонніх організацій – зворотні відходи (залишки матеріальних ресурсів, що утворювалися в процесі виробництва продукції, що втратили повністю або частково споживчі якості вихідного ресурсу);
 - **витрати на оплату праці виробничих робітників** – витрати, які у своєму складі передбачають витатки, призначені на:
 - *основну зарплату* – включаються виплати за фактично виконану роботу, виходячи з відрядних розцінок, тарифних ставок, посадових окладів, а також вартість продукції видаваної в порядку натуральної оплати працівникам;
 - *додаткову зарплату* – включає виплати стимулюючого характеру (премії) характеру, що компенсує (пов'язані з режимом роботи, умовами праці), вартість, видаваного безкоштовно форменого одягу, оплата відпусток, одноразові винагороди за вислугу років;
 - **відрахування на соціальні потреби** – обов'язкові відрахування, по встановленим законом нормам від нарахованої заробітної плати у відсотках, органам державного соціального страхування;
 - **витатки на підготовку й освоєння бізнес процесів;**
 - **витатки на утримання й експлуатацію встаткування, машин і механізмів;**
 - **цехові (загальновиробничі) витатки** – включають заробітну плату апарата управління й обслуговуючого персоналу цеху, витатки на утримання й поточний ремонт цеху, охорону праці й т.п.;
 - **загальнозаводські (загальногосподарські) витатки** – включають витатки на управління організацією в цілому, поштово-телеграфні витатки, ремонт будинку заводууправління, тощо;
 - **інші виробничі витатки;**
 - **втрати від браку**
- Разом наведені витатки – є **виробничою собівартістю**.
- **поза виробничі (комерційні) витатки** – витатки на рекламу, тару, упакування, на участь у виставках і ярмарках, доставку продукції до місця відправлення постачальником, тобто, це все витатки, зв'язані зі збутом продукції

Усього витатки складають повну собівартість

Повна собівартість – складається з витрат на здійснення бізнес діяльності й на реалізацію її результатів, тобто це виробнича собівартість + невиробничі витатки.

Угруповання витатків по калькуляційних статтях, на відміну від

кошторису, **використовується при визначенні собівартості окремих видів продукції, робіт, послуг.** Калькуляція також необхідна для **визначення ціни** одиниці виробу (роботи, послуги).

Калькуляційні статті **відрізняються** від однойменних економічних елементів тим, що:

- у калькуляційних статтях фіксуються тільки витрати, *зв'язані безпосередньо із виробництвом* одиниці **конкретного виробу**;
- заелементні статті **включають усі видатки** організації, незалежно від того, де вони здійснені.

Калькуляційні статті підрозділяють усі витрати на:

- **основні витрати** – витрати, які безпосередньо пов'язані із процесом проведення, мають строго цільове призначення й відносяться до виробництва конкретних видів продукції (сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, енергія, заробітна плата виробничим робітником і т.п.). Вони включаються в собівартість одиниці продукції методом прямого рахунку.

- **накладні видатки** – витрати, що беруть участь у загальних витратах по управлінню й обслуговуванню виробництва (цехові, загальнозаводські, поза виробничі (комерційні) видатки, тощо). Це витрати пов'язані із виробництвом не одного, а *декількох видів* виробів (робіт, послуг) і розподіляється між цими видами *побічно (опосередковано)*, тобто пропорційно тому або іншому умовному вимірнику, найчастіше пропорційно заробітній платі основних виробничих робітників (це цехові, загальнозаводські й внутрівиробничі видатки).

❖ По ступеню однорідності видатки організації діляться на:

- **елементні (однорідні) видатки** – витрати, які не можна розчленувати на складові частини (наприклад, витрати на сировину, основні матеріали, амортизаційні відрахування);

- **комплексні видатки** – ті статті витрат, які складаються з декількох однорідних (приміром, видатки на утримання й експлуатацію встаткування, загальнозаводські й загальногосподарські).

❖ За **місцем виникнення** витрати групуються й ураховуються по виробництвам, цехах, ділянках, відділам і іншим структурним підрозділам підприємства, тобто по центрах відповідальності. Таке угруповання витрат дозволяє *організувати внутрішній госпрозрахунок* і визначити виробничу собівартість продукції.

❖ По **центрах відповідальності** організує обліки видатків, який “ прив'язує ” облік витрат до організаційної структури організації.

❖ По **носіях витрат**(видам продукції, роботам, послугам) є завершальним етапом є з метою визначення їх собівартості.

Для **комплексної оцінки собівартості** продукції (робіт, послуг) доцільно погодити *облік витрат* по їхніх елементах, статтях видатків й місцям

виникнення з урахуванням витрат по їхніх носіях.

У процесі прийняття управлінських рішень керівник повинен мати різноманітну **інформацію** щодо структури витрат, яка дозволила б ухвалювати адекватні управлінські розв'язки. У цих умовах особливу значимість здобуває **поділ витрат на наступні види:**

- **альтернативні витрати** - витрати, обумовлені відмовою від одного виду ресурсу на користь іншого. Альтернативні витрати виникають у випадку обмеженості ресурсів і означають упущену вигоду, коли вибір одного дії виключає поява іншої дії. Якщо ресурси не обмежені, альтернативні витрати дорівнюють нулю. Згідно закону зростання альтернативних витрат (упущених можливостей, додаткових витрат), для одержання кожної додаткової одиниці одного товару доводиться розплачуватися *витратою все зростаючої кількості інших товарів*, тобто збільшенням упущених можливостей;

- **диференціальні витрати** – це величина, на яку відрізняються витрати при розгляді *двох альтернативних рішень*. Диференціальні витрати також називають додатковими або приростними витратами;

- **безповоротні витрати** – це такі витрати, які були зроблені в минулому в результаті раніше прийнятого управлінського рішення й вони не можуть вплинути на майбутні витрати й не можуть бути змінені ніяким сьогоденням або майбутнім дією. Прикладом таких витрат може бути первісна вартість закуплених матеріалів і встаткування. Незважаючи на те, що придбані ресурси не використовуються зараз, витрати на їхнє придбання не можуть бути змінені ніякими майбутніми діями;

- **інкрементні витрати** – витрати, які є додатковими й виникають у випадках виробництва якоїсь партії продукції *додатково*. Якщо ухвалене рішення про додатковий випуск не спричиняє збільшення абсолютної суми постійних витрат, то інкрементні витрати дорівнюють нулю;

- **маржинальні витрати** – це додаткові витрати, які розраховуються *не на весь додатковий обсяг продукції (робіт, послуг), а на конкретні його одиниці*. Маржинальні витрати звичайно різні при різних обсягах виробництва й зменшуються зі збільшенням випуску продукції;

- **релевантні (тобто істотні, значні) витрати** – витрати, на які впливають *поточні управлінські рішення*. Зокрема, витрати минулих періодів не можуть бути релевантними, оскільки вплинути на них уже не можна. У той же час, альтернативні витрати (упущена вигода) є релевантними для прийняття управлінських рішень.

Процес керування бізнесом передбачає приділення серйозної уваги регулюванню витрат і контролю їх рівня, для чого застосовується **класифікація** витрат на:

- **регульовані** (повністю, частково й слабо регульовані) і **нерегульовані витрати**. Ступінь урегульованості витрат залежить від специфіки конкретного бізнесу - застосовуваної технології, організаційної структури, корпоративної культури й інших факторів. Ступінь урегульованості витрат також буде

різнитися залежно від тривалості періоду часу, повноважень особи, що ухвалює управлінські рішення.

- **продуктивні (ефективні) і непродуктивні (неефективні) витрати.** Ефективні витрати – продуктивні витрати, у результаті яких одержують доходи від реалізації тих видів продукції, на випуск яких були зроблені ці витрати. Неефективні витрати – витрати непродуктивного характеру, у результаті яких не будуть отримані доходи, тому що не буде зроблений продукт (робота, послуги). Фактично це втрати до яких ставляться втрати від шлюбу, простоїв, недостачі й псування товарно-матеріальних цінностей і ін. Обов'язковість виділення неефективних витрат трактується тем, щоб не допустити проникнення втрат у планування й нормування.

- **витрати в межах норм і по відхиленнях від них.** На підставі наявної інформації про відхилення по витратах керівник може виробити й здійснити коригувальні впливи. Він може вибрати одну із трьох ліній поведінки: нічого не вживати, усунути відхилення або переглянути норми (стандарти);

- **контрольовані й не контрольовані витрати.** Для забезпечення системи контролю витрат, їх розділяють на контрольовані витрати (витрати, які піддаються контролю з боку суб'єктів керування) і неконтрольовані витрати (витрати, що не залежать від діяльності суб'єктів керування).

Виявлення й використання наявних резервів зниження витрат бізнес процесів і збільшення внутрішньогосподарських накопичень є одним з основних цільових напрямків стратегічного планування розвитку бізнесу. Зниження витрат бізнес діяльності здійснюється як у результаті заощадження минулого, так і живої праці.

Плани собівартості повинні виходити із прогресивних норм витрат праці, використання встаткування, видатку сировини, матеріалів, палива й енергії з урахуванням передового досвіду інших підприємств. Тільки при науково організованому нормуванні витрат можна виявити й використовувати резерви подальшого зниження собівартості продукції.

Планова собівартість визначається шляхом техніко-економічних розрахунків величини витрат на виробництво й реалізацію всієї номенклатури результатів бізнес діяльності в цілому й кожної номенклатурної позиції зокрема. План собівартості продукції включає **наступні розділи:**

- Кошторис витрат на виробництво продукції (складається по економічних елементах).

- Розрахунки собівартості всієї товарної й реалізованої продукції.
- Порівняння планових калькуляцій окремих виробів.
- Розрахунки зниження собівартості товарної продукції (робіт, послуг) по техніко-економічних факторах.

Зниження собівартості планується по двом показникам:

- **по порівнянній товарній продукції** - цей показник застосовується для аналізу зміни собівартості в часі при порівнянному обсязі й структурі товарної продукції на тих підприємствах, які мають стійкий за часом асортименти

виробів. Під порівнянною продукцією розуміють таку продукцію, яка проводилася серійно або масово в попередньому році. До неї відноситься й частково модернізована продукція, якщо ці зміни не привели до введення нових моделей, стандартів і технічних умов;

- **по витратах на 1 грн. товарної продукції** - показник, який використовується якщо в загальному обсязі випуску питома вага порівнянної з попереднім роком продукції невеликий. Витрати на 1 грн. товарної (реалізованої) продукції - найбільш відомий на практиці як *узагальнюючий показник*, який відображає собівартість одиниці продукції у вартісному вираженні знеособлено, без розмежування її по конкретних видах. Він широко використовується при аналізі зниження собівартості й дозволяє, зокрема, характеризувати рівень і динаміку витрат на виробництво продукції в цілому по промисловості.

Вирішальним **напрямком зниження собівартості** служить:

- Безперервне використання в бізнес діяльності **досягнень технічного прогресу** – впровадження нової техніки, комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів, удосконалювання технології, впровадження прогресивних видів матеріалів і інші.

- Серйозним резервом зниження собівартості продукції є **розширення спеціалізації й кооперування**. На спеціалізованих підприємствах з масово-поточним виробництвом собівартість продукції значно нижче, чим на підприємствах, що виробляють цю же продукцію в невеликих кількостях. Розвиток спеціалізації вимагає встановлення й найбільш раціональних кооперованих зв'язків між підприємствами.

- Зниження собівартості продукції забезпечується за рахунок **підвищення продуктивності праці**. З ростом продуктивності праці скорочуються витрати праці розраховуючи на одиницю продукції, а отже, зменшується й питома вага заробітної плати в структурі собівартості.

- З **ростом обсягу випуску продукції** (робіт, послуг) прибуток бізнес структур збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але й внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більше обсяг виробництва, тем за інших рівних умов більше сума одержуваної підприємством прибутки.

- Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання **найсуворішого режиму економії** на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється насамперед у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні видатків по обслуговуванню виробництва й керуванню, у ліквідації втрат від браку й інших непродуктивних видатків.

- Бізнес має можливість **впливати** на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їхньої заготовки. Сировина й матеріали входять у собівартість **за ціною їх придбання** з урахуванням видатків на перевезення, тому правильний вибір постачальників матеріалів впливає на собівартість

продукції. Важливо забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які перебувають на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найбільш дешевим видом транспорту. При укладанні договорів на поставку матеріальних ресурсів необхідно замовляти такі матеріали, які по своїх розмірах і якості точно відповідають плановій специфікації на матеріали, прагнути використовувати більш дешеві матеріали, не знижуючи в той же час якості продукції.

До умов зниження витрат на виробництво одиниці продукції (виконання робіт, надання послуг) відноситься також:

- **поліпшення конструкцій виробів** і вдосконалювання технології виробництва, використання прогресивних видів матеріалів, впровадження технічно обґрунтованих норм видатків матеріальних цінностей;
- скорочення **витрат на обслуговування виробництва й керування**, які залежить не тільки від обсягу випуску продукції, але й від їхньої абсолютної суми;
- **спрощення й здешевлення витрат на апарат управління**, в економії на управлінських видатках;
- проведення заходів щодо **механізації допоміжних і підсобних робіт**, що приводить до скорочення чисельності робітників, зайнятих на цих роботах, а, отже, і до економії цехових і загальнозаводських видатків;
- **ощадлива витрата допоміжних матеріалів**, використовуваних при експлуатації встаткування й на інші господарські потреби;
- **скорочення втрат від браку й інших непродуктивних видатків**. Вивчення причин браку, виявлення його винуватця дають можливість здійснити заходу щодо ліквідації втрат від браку, скороченню й найбільш раціональному використанню відходів виробництва.

Масштаби виявлення й використання резервів зниження собівартості продукції багато в чому залежать від того, як поставлена робота з **вивчення й впровадженню досвіду, наявного в інших** бізнес структурах.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. **Характеристика витрат (видатків) організації. Постійні й змінні витрати. Врахування часового фактору при аналізі витрат.**
2. **Собівартість продукції (робіт, послуг) - її характеристика й види. Класифікація витрат (видатків) по носіях витрат і по ступеню їх однорідності.**
3. **Класифікація витрат (видатків) по економічних елементах і калькуляційним статтям видатків. Класифікація витрат (видатків) по місцях їх виникнення й центрам відповідальності.**
4. **Структурування витрат (видатків) для прийняття управлінських рішень. Класифікація витрат для регулювання витрат і контролю їх рівня.**
5. **Планування собівартості. Напрями зниження витрат (видатків) для здійснення бізнес діяльності.**

§ 11 Результати здійснення бізнес діяльності

Бізнес діяльність завжди спрямована на досягнення мети й обов'язково закінчується **результатом**, навіть якщо він не запланований або є негативним. Якщо кінцевий результат **збігається з метою**, діяльність можна вважати **раціональною**, якщо ж такий збіг **відсутній**, то діяльність є **нераціональною**.

При визначенні результатів будь-який бізнес діяльності необхідно виходити з ряду **принципів**, у тому числі:

- **Взаємозв'язок мети й кінцевого результату діяльності.** Підприємству в цілому й окремим видам бізнес діяльності зокрема, властива **множинність цілей**. Це проявляється, у першу чергу, в альтернативності процесу визначення мети, коли з **безлічі цілей вибирається одна, найбільшою мірою відповідна до принципів ефективності**. Множинність цілей може проявлятися в її багатокомпонентному складі. Бізнес діяльність являє собою комплекс різних видів діяльності й включає **виробничу, комерційну, комунікаційну, фінансову й інші види діяльності**, для кожної з яких характерні власні цілі, іноді взаємовиключні один одного. При цьому необхідно рішення завдання **пошуку односпрямованих цілей**, у крайньому випадку, розумного компромісу, який не завжди можливий.

- **Наявність декількох критеріїв оцінки оптимальності досягнутих результатів.** Оптимальність результатів діяльності – стан системи, при якому забезпечується досягнення максимуму або мінімуму значень певних параметрів. Оптимальність результатів устанавлюється на основі критеріїв, сукупність яких, використовується тоді, коли неможливо застосувати єдині або узагальнені оцінки.

- **У процесі визначення мети слід віддавати перевага цілям, що характеризують стабільність ринкових позицій.** При цьому результативність діяльності бізнесу оцінюється з урахування устанавлених стратегічних пріоритетів, а серед оціночних показників превалюють ті, які характеризують результативність зусиль, що вживають у тому або іншому стратегічному напрямку.

- **Взаємозв'язок показників результату підприємницької діяльності й життєвого циклу продукції (робіт, послуг).** Серед показників результату бізнес діяльності, відповідних до певних стадій життєвого циклу в першу чергу необхідно звернути увагу на наступні стадії:

- **стадія розробки й впровадження продукту** – для оцінки використовуються показники, орієнтовані на **стратегічні завдання**, що охоплюють увесь планований життєвий цикл продукції – від формування ідеї до зняття продукції із виробництва;

- **стадія росту** – можлива комбінація декількох показників оцінки, що охоплюють самостійні **напрямки діяльності**, що формуються на різних **споживчих ринках**;

- **стадія зрілості** – зростає значення стратегічних завдань (пошук нових ідей, їх розробка, випробування, просування на будівельний ринок і т.д.), а для оцінки ефективності знову використовуються показники ринкової стабільності

організації. Тому для оцінки результату використовується *принцип комбінації показників*: показник *прибутку доповнюється* показниками, що характеризують *позиції організації в конкурентному середовищі*;

- *стадія спаду* – на завершальній стадії життєвого циклу продукції, можуть установлюватися два види цілей: швидке усунення з ринку застарілої продукції й відмова від активних ринкових дій з урахуванням можливості поновлення попиту на продукцію. Результат діяльності може оцінюватися як за допомогою показника *прибутку*, так і з використанням *аналізу по компонентах асортиментного ряду*, що визначають сукупний результат діяльності компанії.

Сукупний результат підприємницької бізнес діяльності виступає у вигляді *узагальнюючих показників*. Однак, бізнес діяльність, як ми вже відзначали, складається з ряду щодо самостійних видів діяльності (виробничої, комерційної, комунікативної, фінансової), кожна з яких впливає на кінцеві сукупні результати, значною мірою визначаючи їх, і має при цьому власні результати діяльності й показники їх оцінки. Кожний вид діяльності характеризується власними результатами, на базі яких можна обчислити показники, що відображають ефективність функціонування підприємницьких підсистем і ефективність функціонування всієї системи бізнесу в цілому. Ці показники не можуть претендувати на роль узагальнюючих, тому що стосуються лише окремих елементів єдиного цілого, але можуть із успіхом використовуватися в якості додаткових складових при оцінці сукупного результату.

У якості основних показників, що відображають результати діяльності **виробничої підсистеми**, виступають:

- **готова продукція** – це вироби, які *завершені виробництвом*, відповідають державним стандартам або технічним умовам, прийняті відділом технічного контролю, постачені документами, що засвідчують якість і *призначені для реалізації на сторону*;

- **напівфабрикати** – це напівпродукти, технічна обробка яких закінчена в одному із виробництв (цехів) підприємства, *але вимагає доробки або переробки в суміжному виробництві* (іншому цеху) цього ж підприємства або, які можуть бути передані для подальшої обробки на інші підприємства;

- **незавершене виробництво** – це продукція, що *не одержала закінченого виду в межах виробництва*, а також продукція, *не перевірена ВТК* і не здана на склад готової продукції;

- **виробнича програма** – це завдання по *випускові й реалізації продукції в асортименті* відповідної якості, як у натуральному, так і вартісному вираженні на певний період (рік, квартал, місяць). Маркетинговий підхід вимагає відповідності виробничої програми **номенклатурі продукції** – укрупненому переліку продукції, що випускається підприємством, а **асортимент** – характеризує її склад по видах, типах, сортах і інших ознаках.

Обсяг продукції у *вартісному вираженні* визначається наступними показниками:

• **товарна продукція** – це вартість продукції, призначеної для *реалізації* (готової продукції, напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру) на сторону й включає вартість:

- готової продукції ($C_{гп}$);
- напівфабрикатів власного вироблення ($C_{нф}$);
- продукції допоміжних і підсобних виробництв, призначеної для реалізації на сторону ($C_{дп}$);
- робіт промислового характеру, виконаних на сторону ($C_{рс}$);

$$C_{тп} = C_{гп} + C_{нф} + C_{дп} + C_{рс} \quad (11.1)$$

• **валова продукція** – це вартість *усієї зробленої продукції*, незалежно від ступеня її готовності. Вона містить у собі вартість товарної продукції ($C_{тп}$) *мінус* вартість залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду ($C_{звп}$) *плюс* вартість залишків незавершеного виробництва на кінець планового періоду ($C_{звк}$);

$$C_{вп} = C_{тп} - C_{звп} + C_{звк} \quad (11.2)$$

• **чиста продукція** – характеризує *знов створену вартість* у результаті промислово-виробничої діяльності підприємства за певний період. Вона визначається *вирахуванням* з обсягу валової продукції матеріальних витрат і суми амортизаційних відрахувань ($C_{ав}$);

$$C_{чп} = C_{вп} - C_{ав} \quad (11.3)$$

• **реалізована продукція** – це вартість готової продукції (виконаних робіт), відвантаженої покупцеві, *оплату за яку повністю зробили та кошти зараховані* на розрахунковий рахунок підприємства. Реалізована продукція дорівнює товарної продукції *плюс* вартість залишків нереалізованої продукції на початок року ($C_{зрп}$) *мінус* вартість залишків нереалізованої продукції на кінець року ($C_{зрк}$).

$$C_{рп} = C_{тп} + C_{зрп} - C_{зрк} \quad (11.4)$$

Залишки нереалізованої продукції включають:

- товари, строк оплати яких не настав;
- товари, не оплачені в строк;
- товари на складі.

Кількісні показники результатів діяльності виробничої підсистеми визначаються також рядом *додаткових показників*, у тому числі показників, що відображають:

- ресурсовіддачу в процесі бізнес діяльності – матеріалоемність, енергоемність, фондомісткість, трудомісткість і інші;
- продуктивність праці й ефективність управління людськими ресурсами;
- дієвість виробничих комунікаційних зв'язків у процесі бізнес діяльності й використання виробничої, маркетингової й іншої інформації;
- ефективність керування виробничим процесом у бізнесі.

До показників, що відображають результати діяльності **комерційної підсистеми** відносяться показники, що характеризують обсяги реалізації продукції й витрат комерційної організації на збут і просування продукції на ринок, а також показники, що характеризують погодженість, взаємозв'язок і взаємодоповнюваність елементів збутової мережі, у тому числі:

- ефективність різних каналів збуту, збутових систем, посередників;
- ефективність керування збутовою мережею;
- показники надійності вибору посередників;
- ефективність використання збутової й маркетингової інформації;
- ступінь відповідності збутової мережі цілям і завданням маркетингу організації й інші.

Показниками, що характеризують результати діяльності **комунікативної підсистеми** бізнесу, є показники *комунікації між виробником і споживачем*, а не вся система ринкових комунікацій, тому що ефективність використання різних комунікативних зв'язків оцінюється в різних підсистемах. У цій підсистемі, у якості *додаткових показників*, можуть бути використані показники:

- ефективності рекламної діяльності;
- стимулювання збуту, роботи виставок і ярмарків;
- вивчення мотивацій по закупівлях і поставкам, а також створення суспільної думки відносно компанії і її продукції;
- іміджу компанії як характеристики результату не тільки в рамках комунікативної підсистеми, але й стосовно до всієї системи бізнесу;
- показників, що відображають інформаційні складові комунікативної підсистеми.

Основними показниками, що характеризують результати функціонування **фінансової підсистеми** бізнесу, є *дохід, прибуток, фінансові результати діяльності бізнесу в цілому*.

Дохід - це *виторг* від реалізації продукції (робіт, послуг) за винятком *матеріальних витрат*.

Дохід характеризує загальну суму коштів, що надходять на підприємство за певний період, які, за винятком податків, може бути використані як для їхнього подальшого інвестування в розвиток бізнесу, так і на споживання. До матеріальних витрат відносяться всі елементи кошторису витрат на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) за винятком витрат на оплату праці й заохочення працівників. Дохід іноді є об'єктом оподаткування.

Прибуток - це частина виторгу, що залишається *після відшкодування всіх витрат* на виробництво й збут продукції.

Як економічна категорія, показник “ *прибуток* “ проявляється в наступних **функціях**:

- характеризує *економічний результат* бізнес діяльності;

- будучи основним елементом фінансових ресурсів бізнесу, **стимулює його діяльність**;

- джерело формування бюджетів різних рівнів, тому що є **основою надходжень в у бюджети у вигляді податків**.

Щоб охарактеризувати **фінансовий результат діяльності** організації, необхідно **зіставити виторг**, отриману від реалізації результатів бізнес діяльності з **витратами**, зробленими для одержання цих результатів. При цьому якщо:

- **виторг перевищує витрати**, то фінансовий результат свідчить про одержання прибутку;

- **виторг дорівнює собівартості**, то вдалося лише відшкодувати витрати, не допустити збитків, але відсутня прибуток як джерело виробничого, науково-технічного й соціального розвитку бізнесу;

- **витрати перевищують отриманий виторг**, то бізнес зазнає збитків, тобто одержує негативний фінансовий результат.

Для характеристики результатів діяльності бізнесу з фінансово – економічної точки зору використовуються такі **показники** як:

- **Балансовий прибуток** — це сума прибутків (збитків) бізнес структур від реалізації виготовлених товарів (виконаних робіт, наданих послуг), а також доходів (збитків), не пов'язаних з їхнім виробництвом і реалізацією. Балансовий прибуток є **кінцевим фінансовим результатом діяльності**, тому вона виявляється на підставі бухгалтерського обліку всіх господарських операцій підприємства й оцінки статей балансу. Зважаючи на те, що кінцевий фінансовий результат діяльності бізнес структур відображається в їхньому балансі, який складається за підсумками кожного кварталу й року, використовується термін “**балансовий прибуток**”.

- **Валовий прибуток** — фінансовий результат, який отриманий від діяльності бізнесу, здійснюваної **в будь-яких видах**, зафіксованих у його статуті й не заборонених законом.

Валовий прибуток (**ВПр**) розраховується як **різниця між**:

- доходом від реалізації продукції (робіт, послуг) без податку на додану вартість, акцизів (непрямі податки, що надходять у бюджет), а також суми націнок (знижок), що надходить торговельним і постачальницько-збутовим організаціям, які беруть участь у збуті продукції (**Рбп**);

- витратами на виробництво й реалізацію, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг) (**С-ть**).

По кожному виду діяльності, який відноситься до реалізації продукції, виконанню робіт і наданню послуг, як правило, окремо розраховується фінансовий результат.

Валовий прибуток являє собою **загальний обсяг прибутки** й дорівнює сумі прибутку, отриманого від реалізації товарної продукції (**Птп**), іншої реалізації (**Пір**), а також фінансового результату від позареалізаційних операцій (**Ппро**). Таким чином, показник валовий прибуток можна виразити як:

$$ВПр = Рбп - С-ть = Птп + Ппр + Ппро \quad (11.5)$$

Валовий прибуток є базою для оподатковування. При відсутності розрахунків валовому прибутку, у якості бази для оподатковування може бути використаний *балансовий прибуток*, який, на відміну від валового прибутку, *не враховує* штрафи й пені, сплачені за винятком аналогічних видів оплати, перерахованих у бюджет.

- **Прибуток (збиток) від реалізації товарної продукції (робіт, послуг)** — обчислюється шляхом відрахування із загальної суми доходу від реалізації цієї продукції (робіт, послуг) податку на додану вартість і акцизів, а також витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) і її реалізацію, що включаються в собівартість. Це основна частина валового прибутку й основне джерело нагромадження коштів для розвитку бізнесу.

- **Прибуток (збиток) від іншої реалізації й послуг нетоварного характеру** — фінансовий результат, який відображає реалізацію основних засобів і їх іншого вибуття, а також реалізації іншого майна, що перебуває на балансі, у вигляді продажу на сторону:

- різних видів майна, що значиться на балансі підприємства (будинку, спорудження, устаткування, транспортні засоби й інші основні фонди, матеріальні цінності, отримані в процесі зносу й розбирання будинків, споруджень);

- окремих об'єктів, товарно-матеріальних цінностей і інших видів майна (сировина, матеріали, паливо, запчастини, нематеріальні активи, валютні цінності, цінні папери й ін.).

- **Фінансові результати від позареалізаційних операцій** — прибуток (збиток) по операціях різного характеру, які *не відносяться* до основної діяльності бізнесу й *не пов'язані* з реалізацією продукції, основних засобів, іншого майна, а також з виконанням робіт і наданням послуг. Ці результати (позареалізаційні прибутки (збитки)) визначаються як різниця між *позареалізаційними доходами* й *позареалізаційними видатками й втратами*, а також включають *сальдо* (різниця) *отриманих і сплачених* штрафів, пені, неустойок і інших видів санкцій (крім санкцій, що сплачуються в бюджет і ряд позабюджетних фондів відповідно до законодавства), а також інші доходи й видатки (збитки, втрати).

До **позареалізаційних доходів** відносяться:

- доходи від довгострокових (на строк більш року) і короткострокових (на строк менш року) *фінансових вкладень* у вигляді витрат по внесковій коштів у статутний капітал інших підприємств, придбанню акцій і інших цінних паперів, наданню коштів у борг, придбанню короткострокових казначейських зобов'язань, облігацій і інших цінних паперів;

- доходи від здачі майна в оренду (якщо здача майна в оренду не є одним з видів основної діяльності);

- прибуток *минулих років*, виявлена у звітному році;

- доходи від *дооцінок* товарноматеріальних цінностей;

- вступ сум у рахунок погашення дебіторської заборгованості, списаної в минулі роки в збиток;

- позитивні курсові різниці по валютних рахунках і операціям в іноземній валюті;

- відсотки, отримані по коштах, що значаться на рахунках підприємства.

Позареалізаційні видатки й втрати включають:

- збитки по операціях минулих років, виявлені у звітному році, від уцінки товарів, списання безнадійної дебіторської заборгованості;

- недостачі матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації;

- витрати по анульованих замовленнях і на діяльність, що не дала результатів, крім втрат, що відшкодовуються замовниками (при цьому віднімається вартість використуваних матеріальних цінностей);

- негативні курсові різниці по валютних рахунках і операціям в іноземній валюті;

- некомпенсовані втрати від стихійних лих з урахуванням витрат по запобіганню або ліквідації наслідків стихійних лих (при цьому виключається вартість отриманого металобрухту, палива, інших матеріалів);

- некомпенсовані збитки в результаті надзвичайних подій, викликаних екстремальними ситуаціями й аваріями;

- витрати на утримання законсервованих виробничих потужностей і об'єктів, за винятком витрат, що відшкодовуються з інших джерел;

- судові витрати й арбітражні збори й ін.

• **Пільговий прибуток** — частина валового прибутку, яка частково або повністю не обкладається податком відповідно до чинного законодавства.

Податок — обов'язковий, індивідуально безоплатний платіж, що примусово стягується органами державної влади різних рівнів з організацій і фізичних осіб з метою фінансового забезпечення діяльності держави й (або) муніципальних утворень. Усі **податки**, які сплачує організація, можна розділити на:

- **податки, які пов'язані з бізнес діяльністю і її результатами.** До таких податків відносяться податки, що сплачуються із прибутку за результатами господарської діяльності, а також податки з виручки від реалізації окремих видів продукції, робіт, послуг. Величина цих податків встановлюється державою у відсотках від досягнутого результату діяльності бізнесу й, по своїй економічній сутності, даний вид податків носить змінний характер, тому що чим вище (нижче) досягнутий результат, тем вище (менше) сума податку;

- **податки, що обумовлені майновим станом** бізнес структур — податок на майно, на землю й ін.. Тому що, на момент визначення податку, майнове положення підприємства — величина фіксована, то даний вид податків носить постійний характер, який не залежить від результатів діяльності у звітному періоді.

• **Оподатковуваний прибуток** — валовий прибуток, зменшений на величину пільгового прибутку.

• **Чистий прибуток** — прибуток, який залишається в розпорядженні

організації після сплати податків і інших обов'язкових платежів, що підлягає розподілу з метою формування фондів і резервів бізнесу для фінансування потреб, що забезпечують його діяльність і розвиток, а також розвиток соціальної сфери.

Порядок **розподілу й використання прибутку** закріплюється в статутних документах, відповідно до яких можуть укладатися кошториси видатків, які фінансуються із прибутку, або утворюватися фонди спеціального призначення, зокрема:

- **фонд накопичення** — фонд, кошти якого направляються на розвиток бізнесу в цілому, або його окремих складових зокрема, а також для соціального розвитку;

- **фонд споживання** — фонд, кошти якого направляються на заохочення й мотивацію персоналу (одноразові заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань, виплата разових премій, видатки на надання матеріальної допомоги, одноразові допомоги ветеранам праці, що йдуть на пенсію, надбавки до пенсій і ін.).

Видатки, пов'язані з **розвитком бізнесу**, передбачають:

- видатки на науково-дослідні, проектно-конструкторські й технологічні роботи;

- фінансування розробки й освоєння нових видів продукції й технологічних процесів;

- витрати по вдосконалюванню технології й організації виробництва, модернізації встаткування;

- витрати по технічному переозброєнню й реконструкції діючого виробництва, розширенню підприємств;

- видатки по погашенню довгострокових позичок банків і відсотків по них і інше.

Розподіл прибутку на **соціальні потреби** — видатки по експлуатації соціально-побутових об'єктів, що перебувають на балансі підприємства, фінансування будівництва об'єктів невиробничого призначення, організації й розвитку підсобного сільського господарства, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів, тощо.

Відносною характеристикою фінансових результатів і ефективності діяльності бізнесу є **рентабельність** (нем. *Rentabel* — дохідний, корисний, прибутковий) яка комплексно відображає *ступінь ефективності використання* матеріальних, енергетичних трудових і фінансових ресурсів, задіяних у бізнесі, а також природних багатств. **Показники рентабельності** характеризують відносну *прибутковість бізнесу*, яка вимірюється у *відсотках* до витрат коштів або капіталу з різних позицій. До основних з яких відносять:

- **рентабельність активів** — процентне відношення *балансового прибутку* (або чистого прибутку) підприємства до вартості його активів (основним і обіговим коштам). Цей показник показує, скільки гривень прибутку приносить одна гривня, вкладена в активи;

- **рентабельність поточних активів** — ефективність використання оборотних активів, тобто відношення балансового прибутку (або чистого прибутку) підприємства до вартості його оборотних активів;
- **рентабельність власного капіталу** — відношення прибутку до величини власного капіталу. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання власного капіталу, зрівняти з можливим одержанням доходу від вкладення цих коштів в інші цінні папери, а також показати, скільки грошових одиниць чистого прибутку заробила кожна грошова одиниця, вкладена власниками бізнесу;
- **рентабельність основних виробничих фондів** — відношення балансового прибутку (або чистого прибутку) підприємства до вартості основних коштів і інших поза оборотних активів. Цей показник показує ефективність використання основних коштів і інших поза оборотних активів;
- **рентабельність продажів (реалізації)** — відношення валового прибутку (або чистого прибутку) до виручки від реалізації. Цей показник показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції;
- **рентабельність продукції** — показник, який розраховується як *по всій реалізованій продукції* (виконаних робіт, зроблених послуг) — відношення прибутку від реалізації всієї продукції до загальних витрат на їхнє виробництво (виконання) і реалізацію, так і *по окремих їхніх видах*. Цей показник залежить від ціни, по якій продукція (робота, послуга) реалізується споживачеві, і витрат на її виробництво (собівартість) як у цілому по всій номенклатурі, так і по окремому виду продукції (роботи, послуги);
- **рентабельність довгострокових фінансових вкладень** — відношення суми доходів від цінних паперів і участі на паях в інших підприємствах до загального обсягу витрат на довгострокові фінансові вкладення. Цей показник показує ефективність вкладень підприємства в діяльність інших організацій.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Принципи визначення результатів здійснення бізнес діяльності. Характеристика сукупного результату.*
2. *Показники, що відображають результати діяльності виробничої підсистеми бізнесу в натуральному й вартісному вираженні.*
3. *Показники, що характеризують результати діяльності комунікативної й фінансової підсистем бізнесу.*
4. *Прибуток як характеристика результатів діяльності бізнесу з економічної точки зору. Види прибутку й порядок їх визначення.*
5. *Розподіл прибутку. Відносні характеристики фінансових результатів діяльності бізнесу.*

Розділ 3. Аналітичне обґрунтування управлінських рішень та проектів

Глава 5. Аналітичні підходи до обґрунтування управлінських рішень та проектів

§12 Типові аналітичні моделі, що застосовуються при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Аналітичні методи обґрунтування проектних рішень виступають в якості:

- процесу, який передбачає *життєздатність проекту*;
- способу *зіставлення витрат на проект і переваг*, які будуть отримані в результаті його реалізації чи впровадження;
- методу, який дозволяє системно *оцінити фінансові та економічні переваги проекту* на основі альтернативного використання наявних ресурсів з урахуванням як макро-, так і мікроекономічних наслідків.

Основними складовими проектного аналізу є:

- *концепція проекту*, що визначає його основні особливості як об'єкта дослідження;
- *фази та стадії життєвого циклу проекту*;
- *принципи*, на яких базується проектний аналіз;
- *окремі аспекти*, які впливають на *організацію реалізації та отримання результатів проекту*. Складовими аналітичного обґрунтування проектного рішення є ринковий, технічний, інституційний, екологічний, соціальний, фінансовий та економічний аналіз.

Концепція проектного аналізу являє собою *набір методичних принципів*, які визначають послідовність збору та способів аналізу даних, методів визначення інвестиційних пріоритетів, способів урахування широкого кола аспектів до прийняття рішень про реалізацію проекту.

Основними з **принципів** на які спирається аналітичне обґрунтування проектних рішень є:

- **принцип альтернативності** стосується як *різноманітних можливостей* використання ресурсів, так і шляхів досягнення проектних цілей, вибору найкращих варіантів проектних рішень;
- **принцип обумовленості** забезпечує *чітке розмежування вигід і витрат*, які зумовлені рішенням про реалізацію проекту чи, навпаки, відмову від нього, а також концентрує увагу *на тих змінних*, значення яких змінилося внаслідок прийняття проекту чи відмови від нього. Цей принцип забезпечує адекватну оцінку проекту, в основу якої покладені економічні цінності;
- **маржинальний принцип** вимагає *розгляд кількісного значення впливу змін*, які безпосередньо співвідносяться з прийняттям проекту чи його відхиленням;
- **принцип порівняння «з проектом» та «без проекту»** є врахування *очікуваних з часом змін* у потоках вигод й витрат як для ситуації з проектом, так і без проекту. Цей принцип дозволяє порівняти, що відбудеться з часом у приватному бізнесі або конкретному регіоні чи країні при реалізації проекту, і як ситуація розвиватиметься у випадку відмови від проекту;
- **принцип визначення строку початку і завершення проекту**, а також *часу, коли проект почне приносити прибуток*. *Тривалість проекту* — це час

його існування, який не залежить від періоду привабливості чи непривабливості проекту. Зміна (скорочення чи подовження тривалості проекту) впливає на доходи та витрати проекту. Крім того, оскільки оцінка очікуваних вигод і витрат проекту нерозривно пов'язана зі *змінюючою цінністю грошей у часі*, проектний аналіз вимагає *встановити часовий горизонт проекту та його тривалість*.

Крім визначення принципів проведення аналітичного обґрунтування проекту, концепція проектної аналізу концентрується на урахуванні **різнобічних позицій** в процесах з'ясування витрат на здійснення проекту, а також вивчення *результатів* цього проекту. Наприклад, урахування:

- інтересів акціонерів (або інших власників);
- стану економіки як окремих бізнес процесів, так і бізнесу в цілому;
- позицій організацій, які беруть участь у здійсненні проекту;
- впливу природного та соціального зовнішнього середовища, в якому здійснюватиметься проект, та інше.

За аналітичною оцінкою проекту виникають певні **ускладнення**, які пов'язані з:

- кількісним та якісним *виміром реальних результатів проекту*. Необхідно у кількісному виразі оцінити всі приватні та суспільні витрати, а також з'ясувати неекономічний вплив проекту, переглянути значущість різних аспектів та їх впливу на результати проекту;
- *різним часом* отримання вигод та здійснення витрат.

Внутрішнє середовище організації яка містить в собі потенціал, необхідний для її функціонування є джерелом життєвої сили організації, але в цей же час може бути джерелом проблем і навіть її загибелі. Під внутрішнім середовищем організації розуміють її структуру, рівень розподілу праці й організаційні комунікації, а також бізнес процеси, що відбуваються в організації та використовуються для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт.

До основних елементів внутрішнього середовища відносять:

- цілі та завдання, що вирішуються в організації;
- ресурси (матеріальні, енергетичні, фінансові, трудові, тощо) організації;
- процеси (бізнесові, управлінські, технологічні, тощо), які здійснюються в організації;
- структура організації - це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, що побудовані в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації;
- корпоративна культура та соціально - психологічний клімат в організації.

Метою аналізу внутрішнього середовища управлінського та проектного рішення (як організації в цілому, так і кожного з її елементів зокрема) є виявлення ситуації *всередині* досліджуваного суб'єкту та характеристика поточного стану бізнесу і, в першу чергу, використання ним різноманітних

ресурсів. Цей аналіз необхідний для визначення стратегії поведінки бізнесу і найбільш ефективного впровадження проектних рішень, необхідних для успішної його діяльності та подальшого розвитку компанії.

Розрізняють різні підходи до визначення аспектів аналізу внутрішнього середовища, зокрема:

- За *теорією "діаманта"* (Генрієтт Свон Лівітт, США) розглядається чотири змінні організації: **1)** завдання або місія; **2)** структура; **3)** технологія; **4)** індивіди. Зміна значення в кожному з елементів обумовлює трансформації в інших.

- За аналогічним принципом побудована і відома *модель "7-S"* компанії МакКінсі (Томас Пітерс та Роберт Уотермен, США), яка передбачає виокремлення таких змінних внутрішнього середовища, як: **1)** спільні цінності; **2)** стратегія; **3)** структура; **4)** системи; **5)** стиль; **6)** співробітники; **7)** здібності.

- *Інтегральна модель організації* (Давид Бодді та Роберт Пейтон, США) включає такі елементи: **1)** цілі; **2)** бізнес-процеси; **3)** технології; **4)** люди; **5)** влада; **6)** структура; **7)** культура організації.

Аналізу внутрішнього середовища проекту (організації) будується на принципі розгляду ситуації наявності сильних та слабких сторін організації за визначеними напрямками **-SW-аналіз** (від англ. *Strength* – сильний, *Weakness* – слабкий). Кожний обраний напрям дослідження внутрішнього середовища має бути деталізований та оцінений. При цьому треба обрати шкалу оцінювання. Для того щоб уникнути суб'єктивізму, треба отримати оцінки також і від експертів, які не пов'язані з діяльністю певного підприємства.

Для отримання більш повної інформації про внутрішнє середовище проекту (організації) аналіз переваг та слабких сторін організації (SW-аналіз) буде доцільно проводити у порівнянні з конкурентами або підприємствами однієї галузі. Тому для оцінювання внутрішніх чинників підприємства застосовують **SNW-аналіз** через додавання особливої *нейтральної позиції* (*N-Neutral* – нейтральний), яка фіксує середньо ринковий стан для конкретної ринкової ситуації. В результаті використання такого підходу зберігаються всі переваги *SW-аналізу* та додається *нульова точка конкуренції*.

SNW-аналіз використовується при аналізі внутрішнього середовища, а саме задля аналізу: **1)** загальної бізнес стратегії; **2)** оргструктури організації; **3)** розподілу (дистриб'юції) продукції (прибутку) між споживачами або ж факторами виробництва; **4)** рівня виробництва, маркетингу, персоналу; **5)** після продажного обслуговування; **6)** рівня вертикальної інтеграції; **7)** корпоративної культури, тощо.

Для аналізу *прибутковості власного капіталу* використовується **система Дюпон**, в основу якої покладено аналіз залежності прибутковості власного капіталу від *трьох коефіцієнтів*:

1. маржі прибутку;
2. оборотності активів;

3. коефіцієнта власного капіталу - левериджу (*леверидж* (від англ. *leverage* — дія важеля) - співвідношення вкладень капіталу з фіксованим доходом та з нефіксованим доходом: **а) виробничий (операційний) леверидж** - співвідношення постійних і змінних витрат і вплив цього відношення на операційний прибуток (прибуток до вирахування відсотків і податків). Ефект виробничого важеля = маржинальний дохід (Виручка - Змінні витрати) / прибуток); **б) фінансовий леверидж** - співвідношення позикового капіталу і власного капіталу).

Зовнішнє середовище - це сукупність всіх умов і факторів, що виникають в оточуючому проект (організацію) середовищі та впливають (або можуть вплинути) на його функціонування, незалежно від виду і характеру бізнес діяльності, і тому потребують прийняття управлінських рішень. Під час аналізу зовнішнього середовища необхідне чітке розуміння співвідношення понять "*зовнішнє середовище*" і "*межа організації*", що дозволить виділити найважливіші фактори середовища, що можуть найбільшою мірою впливати на як діяльність бізнесу в цілому, так і на впровадження окремих проектних рішень.

"*Межа організації*" - границя, що відокремлює бізнес систему від її *безпосереднього оточення*, не збігаючись з установленими (офіційними) організаційними межами.

"*Зовнішнє середовище*" в цілому включає *всі системи*, що будуть (або можуть) *впливати* на бізнес діяльність (проектне рішення) *на пряму*, а також будуть (або можуть) *піддавати впливу* бізнес (проектне рішення) через *опосередковані важелі*, не залежно від того, до якої системи вони формально належать.

Одним із найбільш поширених методів аналізу як межі організації, так і її зовнішнього середовища є **галузевий аналіз** - структурований аналіз, який полягає у **виявленні потенціалу** прибутковості галузі, в підтримці конкурентної переваги, в збільшенні конкурентної переваги і в активному ухваленні змін в галузевій структурі. Існують наступні стадії аналізу галузі:

- визначення економічних характеристик галузевого оточення;
- оцінка ступеня конкуренції;
- виявлення рушійних сил конкуренції;
- визначення ключових факторів успіху;
- висновок про ступінь привабливості галузі.

Аналіз зовнішнього середовища з використанням моделі "**ієрархічної структури**" базується на тому, що зовнішнє середовище розглядається як *ієрархічна дворівнева структура*, яка складається із:

- зовнішнього шару організації "*середовища завдань організації*" (або межі організації), до якої входять організації, що безпосередньо впливають на встановлення і здійснення цілей даної організації - середовище прямого впливу;

- "загального зовнішнього середовища", яке перебуває за межею організації - середовище непрямого впливу.

В процесі аналізу зовнішнього середовища використовуються дві широко відомі портфельні матриці:

- **матриця BCG** (від англ. *Boston Consulting Group* - Бостонської консультативної групи) - портфель «зростання ринку - частка ринку».

Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки до частки найбільш крупного конкурента. При цьому всі товари в залежності від співвідношень у матриці класифікуються на чотири групи:

1. «важкі діти» (товари з високим темпом росту, але з низькою часткою ринку) – для збільшення частки ринку потрібні інвестиції;

2. «зірки» (товари з високим темпом росту та значною часткою ринку) – досить високий приток грошей, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

3. «дійна корова» (товари з низьким темпом росту, але з високою часткою ринку) – досить високий приток грошей, але необхідне елімінування продукту;

4. «собака» (товари з низьким темпом росту та низькою часткою ринку) – продукт вимагає приділення великої уваги і зусиль з боку керівництва;

- **матриця МакКінсі** - портфель «привабливість ринку - конкурентні переваги» .

В якості ефективного аналітичного інструменту **інвестиційних проектів** використовується **портфельний аналіз** – аналіз портфеля цінних паперів інвестора основі якого покладено два оцінні критерії: 1- теперішня вартість очікуваних доходів від інвестицій; 2- рівень ризикованості вкладень. За аналогією з інвестиціями можна проводити аналіз **портфеля продукції (послуг)**, виробництвом яких займається організація – окремі продуктові групи виокремлюються у відповідні стратегічні «бізнес-одиниці», кожна з яких оцінюється з погляду прибутковості та ризикованості виробництва.

В якості інструмента аналізу впливу ринкових чинників на проект, або проектів пов'язаних з маркетинговим спрямуванням застосовується **PEST-аналіз** (іноді позначають як **STEP-аналіз**), призначений для виявлення **політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - Social) і технологічних (T - Technological) аспектів зовнішнього середовища**, які впливають на проект (бізнес компанії).

- **Політика** (від греч. - діяльність самоуправління в полісі (місто, держава), а в подальшому — «мистецтво управління» державою і суспільством) — цілеспрямована діяльність, пов'язана з прийняттям відповідальних рішень у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами, державами й народами, пов'язана із боротьбою за здобуття або утримання державної влади, як знаряддя регулювання і формування цих стосунків. В широкому розумінні політика — *напрямок такої діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів* задля досягнення визначених (суб'єктом політичного процесу) цілей в певному соціальному середовищі.

Таким чином, *політика є управлінською діяльністю стратегічного рівня щодо внутрішніх та зовнішніх право стосунків і взаємодій. Вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності.* Один з теоретиків науки, що займається вивченням політичної, управлінської поведінки, методами досягнення політичної мети (політологія) Гарольд Ласвел дав таке визначення політики: **«хто чого досягає, коли і як»**

- **Економіка** (від дав. греч.: ойкос - «дім» та номос - «звичай, право, закон», ойкономія - «управління домогосподарством») — комплекс суспільних наукових дисциплін, які досліджують господарство **в цілому як таке, та господарську діяльність зокрема**, а саме — організацію та управління бізнес – процесом, ефективне використання ресурсів, розподіл, обмін, збут і споживання товарів та послуг. При аналізі середовища проекту врахування такого чинника, як *економіка* полягає в створенні *картини* розподілу ресурсів на рівні держави, галузі, регіону та підприємств, яка є найважливішою умовою реалізації проекту. Економіка **здійснює вплив одночасно як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище** організації, поділяючись на:

- **мікроекономіку** — характеризує взаємодію окремих економічних суб'єктів та досліджує механізм функціонування конкретних ринків, розкриває основні закономірності функціонування ринкових відносин на рівні товаровиробника та споживача;

- **макроекономіку** — характеризує закономірності функціонування економіки країни в цілому (або її частини, галузі), **як єдиного цілого** з метою забезпечення умов сталого економічного зростання). Таким чином, економіка досліджує господарську діяльність та взаємодію всієї сукупності економічних суб'єктів. Внутрішній стан та функціонування економічної системи **як єдиного цілого забезпечується зв'язками** між елементами, що входять до її складу, і зовнішнім середовищем.

- Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою **соціального компонента** PEST-аналізу, в основу якого покладені **соціальні стосунки (суспільні стосунки)** — різні взаємодії та зв'язки між окремими людьми або групами людей, які встановлюються в процесі їхньої спільної практичної та духовної діяльності. Соціальні стосунки це важлива *форма вияву* різноманітних (тривалих, сталих, системних, поновлюваних) за змістом **зв'язків**, які є стосунками схожості й відмінності, рівності й нерівності, панування і підлеглості між окремими людьми та їх групами.

- **Технологічний компонент** PEST-аналізу, є суттєвим чинником дослідження *аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища* проекту. Метою цього дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

PEST-аналіз виконується **за схемою** «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді **матриці** підметом якої є:

а) перелік факторів, що впливають на середовища, згрупованих по 4 (PEST) аспектах;

б) визначення *сили їх впливу*, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Різновидами PEST-аналізу є його розширені версії, а саме:

1. **SLEPT** – аналіз, який до чинників, передбачених базовим методом аналізу додає ще один чинник впливу на середовище організації, який відбивається на бізнесі компанії: **правовий (юридичний)** фактор (**L - legal**);

2. **PESTLE** – аналіз, який до чинників, передбачених базовим методом аналізу додає ще два чинники впливу на середовище організації, які відбиваються на бізнес компанії: **юридичний (L - legal)** та **екологічний (E – ecological, environmental)**;

3. **STEEPLE** – аналіз, який до чинників, передбачених базовим методом аналізу додає ще три чинники впливу на середовище організації, які відбиваються на бізнес компанії: **юридичний (L - legal)**, **екологічний (E – ecological, environmental)** та **етнічний (E - ethnic)** фактори.

4. Також може враховуватися ще і **географічний фактор - STEEPLG** – аналіз (**G - geography**).

Систематизації факторів і явищ, які впливають і на **внутрішнє** й на **зовнішнє середовище** проекту (організації) у процесі її стратегічного планування й розвитку присвячений **SWOT – аналіз**. Даний аналіз полягає в **поділі всіх факторів**, що впливають на реалізацію проекту (здійснення бізнес діяльності) на чотири категорії:

- **Сильні** (від англ. *Strengths*) і **слабкі** (від англ. *Weaknesses*) сторони проекту (організації);

- **можливості** (від англ. *Opportunities*), які відкриваються при реалізації проектного рішення (при функціонуванні організації на ринку) і **погрози** (від англ. *Threats*), пов'язані зі здійсненням проекту (функціонуванням організації).

Технологію використання **SWOT- моделі** для розробки **стратегії поведінки фірми** у вигляді певної **послідовності кроків**, які приводять до вибору оптимальної стратегії, запропонували в 1965 році чотири професори Гарвардського університету (Лиранед, Кристенсен, Андерс і Гуч). Схема, запропонована ними, одержала назву **LCAG- модель** (по початкових буквах прізвищ авторів). Дана модель базується на **одночасному дослідженні як внутрішнього стану** організації (проектного рішення) – її **сильних сторін**, а також її **слабості**, так і **зовнішніх впливів** на неї, які створюють **можливості** подальшого розвитку й **загрози**.

Мета проведення SWOT-аналізу проекту полягає у виявленні чинників та напрямів в докладанні зусиль щодо **перетворення слабкості на силу та загроз на можливості**, а також **розвитку сильних сторін у межах можливостей і нівелювання слабких сторін і загроз**. SWOT - аналіз застосовується за наступною **схемою**:

1) вивчення сильних сторін та переваг проекту (бізнесу в цілому) в певних областях і сферах діяльності;

2) вивчення слабких сторін проекту (організації);

3) вивчення впливу на проект (організацію) різноманітних факторів та важелів зовнішнього середовища (політичних, соціально-економічних, правових, технологічних та ін.) з метою прогнозування загроз та їх своєчасного попередження;

4) вивчення можливих результатів та наслідків проекту і можливостей організації (ресурсний потенціал, технологічний рівень), необхідних для попередження загроз, зменшення слабких сторін та збільшення її сильних сторін;

5) погодження сильних сторін з можливостями для формування реальної стратегії бізнесу.

Абревіатура SWOT може бути представлена візуально у вигляді таблиці:

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<i>Strengths</i> (сильні сторони)	<i>Weaknesses</i> (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	<i>Opportunities</i> (можливості)	<i>Threats</i> (загрози)

Відома, але розрізнена й безсистемна інформація про стан проекту (справ в бізнесі) й її конкурентне оточення з появою моделі SWOT-аналізу дозволив сформулювати аналітикам у вигляді *логічно погодженої схеми взаємодії* впливів, слабостей, можливостей і погроз:

- **Дійсність** – це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» – траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

- **Сильні сторони** підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й погрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

- **Слабкість** – негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

- **Можливості** – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

- **Загрози** – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які під час відсутності відповідної реакції організації спричиняються значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Різновидом SWOT - аналізу, за допомогою якого інформація по кожному з напрямків - вплив сильних сторін, слабкості, можливості, загрози - *структується і оцінюється кількісними величинами*, є **Conjoint - аналіз**. В рамках Conjoint - аналізу (від англ. сполучний, з'єднувальний) за допомогою функцій корисності, на основі інформації про кількісні характеристики середовища проекту, обчислюється *потенціал досліджуваного об'єкта* по кожному з напрямків його розвитку.

В 1982 році професор Хайнц Вайхрих запропонував концептуальну основу систематичного аналізу, який полегшує *зіставлення зовнішніх* погроз і можливостей *із внутрішніми* слабостями й перевагами (сильними сторонами) проектного рішення або організації в цілому при проведенні SWOT – аналізу. Запропонована Х. Вайхрихом **різновид SWOT – аналізу** базується на побудові стратегії розвитку проекту або фірми в цілому *на основі системного зіставлення характеристик середовища проекту (організації) із заздалегідь створеними списками* зовнішніх можливостей і погроз із внутрішніми перевагами й слабостями, назвавши цю модель аналізу **TOWS - матриця**. При цьому, з метою забезпечення систематичного відстеження змін конкурентного середовища при побудові стратегій, існує нагальна потреба побудови TOWS - матриць із *певною періодичністю*. Надалі, у роботах інших дослідників, модель, що запропонована Х. Вайхрихом, стала називатися як **розширена** (або **інтегрована**) **SWOT-модель**, яка здійснюється шляхом послідовного виконання наступних кроків:

1. Порівняльний аналіз зовнішнього оточення;
2. Порівняльний аналіз внутрішнього стану;
3. Побудова стратегій і тактичних дій, що забезпечують досягнення найбільш сприятливих позицій.

Якщо традиційний SWOT – аналіз дозволяє провести детальне **вивчення** зовнішнього й внутрішнього середовища, то результатом побудови **TOWS - матриці (раціонального SWOT – аналізу)** є створення **узагальненого інформаційного потенціалу**, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень, які стосуються відповідної **реакції (впливу) суб'єкта** (слабкої, середньої й сильної) **згідно із сигналом** (слабкого, середнього або сильного) **зовнішнього середовища**.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Концепція і принципи аналітичного обґрунтування проектних рішень. Складнощі при аналітичній оцінці проекту.*
2. *Внутрішнє середовище управлінського та проектного рішення. Підходи до визначення аспектів аналізу внутрішнього середовища.*
3. *SW-аналіз та SNW-аналіз проекту (організації). Аналізу прибутковості власного капіталу з використанням системи Дюпон.*
4. *Зовнішнє середовище управлінського та проектного рішення. Аналіз зовнішнього середовища з використанням галузевого аналізу і моделі "ієрархічної структури"*
5. *Використання портфельних матриць і портфельного аналізу під час аналізу зовнішнього середовища. PEST-аналіз та його різновиди.*
6. *SWOT-аналіз як інструмент оцінки впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище проекту (організації). Застосування Conjoint-аналізу та TOWS-матриць під час аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.*

§13 Ринковий (маркетинговий) аналіз при обґрунтуванні проектних та управлінських рішень

Одним з фундаментальних компонентів проектів, які мають бізнес функцію, є *отримання поточних річних прибутків*, які базуються на **передбачуваний попит** на результат чи наслідок проектного рішення. Дослідження попиту посідає головне місце при проведенні **ринкового (маркетингового) аналізу**, є одним з найбільш важливих компонентів оцінки та обґрунтування проекту.

Зміни, які постійно відбуваються у технологічному, економічному, правовому та політичному середовищах, вимагають застосування в процесі підготовки, розробки та реалізації проектів сучасного інструментарію проектування умов ведення бізнесу, який базується на урахуванні ринкових відносин.

У багатьох випадках *неадекватна продуктивність проекту* є саме результатом *недостатнього детального аналізу ринку* відносно наслідків його проектних рішень саме на фазі планування проекту. Тому маркетинговий аналіз, який допоміг би виправити помилки ще до того, як вони могли б бути зробленими, має обов'язковий характер вже з першої стадії розробки проекту.

Процес підготовки маркетингологами досліджень ринку та розробки концепції маркетингу проекту повинен проходити **при взаємодії з іншими членами команди** по створенню техніко-технологічного обґрунтування, які проробляють технічні, інституційні та фінансові аспекти аналізу проекту. Без ретельного, детального аналізу середовища ринку та глибокого маркетингового

плану, можливості як внутрішнього, так особливо міжнародного успіху проекту незначні або практично неможливі.

Метою маркетингового аналізу проектних рішень є *збір, розгляд та урахування ринкової інформації* з метою розробки стратегії проекту та формування програми продажу майбутніх результатів втілення у життя проектних рішень. Отже, ринковий (маркетинговий) аналіз є одним з найбільш вагомих компонентів в аналітичній оцінці та обґрунтуванні проекту тому, що саме від нього залежить точність технічного, економічного та фінансового аналізів, оскільки цей аналіз **дозволяє визначити:**

- **можливість реалізації** результатів проекту покупцеві на ринку;
- **вірогідність покриття** інвестиційних витрат по проекту за рахунок отриманих доходів від його реалізації.

Виходячи з мети ринкового (маркетингового) аналізу проекту, в процесі його обґрунтування **необхідно провести:**

- **обґрунтування** комерційної спроможності проекту;
- **оцінку можливості** реалізації даного продукту на обраному сегменті ринку;
- **аналіз вірогідності** отримання рівня доходу, що дозволив би покрити витрати за проектом і задовольнити інтереси інвесторів.

Маркетинговий аналіз проекту передбачає застосування багатоступеневої **методики аналізу ринку**, яка відносно проектних рішень **складається з:**

- 1) визначення **якісних аспектів і меж маркетингового аналізу**, яке передбачає *аналіз кон'юнктури ринку та вплив* на неї наслідків проектних рішень, а також розробки стратегії розвитку попиту на очікувані результати проекту;
- 2) аналізу **ринкового середовища** в цілому та відносно наслідки конкретних проектних рішень, зокрема;
- 3) визначення **ринкової стратегії** реалізації як проекту в цілому, так і окремих його результатів та наслідків, зокрема;
- 4) розробки **маркетингової концепції** реалізації проекту та його результатів і наслідків;
- 5) затвердження **детального маркетингового плану** що до реалізації проекту та його результатів і наслідків.

Тобто, в процесі проведення аналітичного обґрунтування проекту за допомогою ринкового (маркетингового) аналізу **необхідно:**

- розглянути **якісні аспекти та визначити межі аналізу ринку**, в якому дослідити концепцію розвитку попиту та його існуючі основні форми;
- проаналізувати існуючі **стратегії розвитку попиту**, що включає обговорення типових помилок, які припущені в обґрунтуванні проекту;
- провести **діагностику макросередовища та оцінку бізнес-оточення**.

Центральним ланцюгом маркетингових досліджень є розробка **стратегії проекту**, оскільки її остаточне визначення дозволяє **сформулювати основні**

принципи і методи раціонального використання ресурсів проекту протягом його життєвого циклу. Визначення стратегії проекту дозволяє побудувати відповідну **маркетингову концепцію**, яка наповнюється реальним змістом на останньому етапі маркетингового аналізу проектних рішень – на етапі розробки **маркетингового плану**. Кожен з елементів маркетингової концепції проекту та маркетингового плану її реалізації потребують детального розгляд всіма учасниками проекту та зацікавленими сторонами.

Розробка стратегії проекту **базується** на встановленні **фокусу проекту**, для визначення якого слід установити, **на який ринок** спрямований проект (національний чи міжнародний) та як він кореспондує (чи не перебуває він, наприклад, у суперечності) із зовнішньою і внутрішньою державною політикою.

Таким чином, в процесі визначення фокусу проекту (**фокусування проекту**) слід знайти відповідь не тільки на питання на який ринок (внутрішній чи міжнародний) сфокусовано проект, а також наскільки проект відповідає межах та якісному складу ринку де передбачається реалізація проекту та його результатів і наслідків.

Визначення меж та якісного складу ринку передбачає аналіз:

- **макроекономічної політики**, яка здійснюється в спектрі ринку на якому планується реалізація наслідків проекту та які вона *містить альтернативи* — у межах від централізованого втручання уряду в усі аспекти економічної та суспільної діяльності до ліберальних економічних відносин з мінімальним втручанням влади;
- **економічної стратегії**, яку обрала країна, бо залежно від неї фокус проведення аналізу ринку проектів докорінно змінюється — якщо обрана стратегія «заміни імпорту», то увага має бути сконцентрована на визначенні та оцінці внутрішнього ринку, а якщо країна орієнтується на зовнішній ринок, то слід провести аналіз стану і розвитку світового ринку.
- існуючих на обраному сегменті ринку **сучасних тенденцій в технологічній сфері**, в якій реалізовуватиметься проект.

Від типу ринку, на який буде сфокусований проект визначає можливий вибір **стратегії розвитку попиту**, яка буде базою при розробці стратегії проекту в цілому. З урахуванням того, що для кожного обраного ринку та його сегменту необхідно визначити відповідну стратегію розвитку попиту, кожний вибраний ринок (сегмент ринку) потрібно окремо проаналізувати.

Ринковий попит, як кількість товару, яку споживачі бажають та можуть придбати за даною ціною у певний проміжок часу за інших незмінних умов, характеризується якісними і кількісними характеристиками. Розробка як стратегії проекту в цілому, так і його маркетингової концепції зокрема в першу чергу залежить від *якісних характеристик існуючого попиту, динаміки та перспектив* їх розвитку.

В залежності від існуючої **кон'юнктури ринку** (співвідношення між ринковим попитом та пропозицією) та з урахуванням можливого впливу на неї

наслідків проектних рішень, можливі декілька **напрямів розробки стратегії розвитку попиту** на очікувані результати проекту:

- заохочувати **існуючих споживачів** купувати *більше обсягів* продукції (робіт, послуг) та купувати їх *частіше*;
- переконати **споживачів, які раніше ніколи не купували** продукцію в необхідності її придбання;
- переконати **споживачів, які купують продукцію у конкурентів**, в перевагах в необхідності придбання власної.

Проводячи ринкове обґрунтування проекту необхідно визначитись по окремим **ключовим питанням формування та розвитку попиту** на результати та наслідки реалізації проектних рішень, а саме:

- характеристики попиту, який припускається в обґрунтуванні проекту;
- що є підґрунтям для висновку по наявному та прихованому попиту;
- інструментарій розвитку попиту та його обґрунтування.

Якщо маркетингове обґрунтування проекту **не прояснює стратегію розвитку попиту**, успішний розвиток цього проекту можна вважати практично недосяжним.

Обґрунтування стратегії розвитку попиту не можливо без забезпечення точного **аналізу ринкового середовища проекту**, бо проекти, які не забезпечені таким аналізом, приречені на поразку. Залежно від стратегії розвитку попиту аналіз середовища може бути підготовлений з національним або міжнародним фокусом. Аналіз ринкового середовища проекту — маркетингове дослідження, що являє собою систематизовану та оброблену інформацію щодо ринку і ринкового середовища (**макросередовища та бізнес оточення**), метою якого є збір, аналіз та відповідна інтерпретація цієї інформації, а також створення бази для прийняття рішення стратегічного і маркетингового характеру

Аналіз **макросередовища** проекту передбачає дослідження як економіко – демографічних та соціально – культурних, так і політико – правових та технологічних факторів впливу на реалізацію проекту та його результатів.

Економічний аспект обґрунтування проекту з точки зору його ринкового макросередовища вимагає: оцінки тенденцій отримання доходів в країні (регіоні) реалізації проекту, розвитку різноманітних форм міжнародної торгівлі та економічної політики країни, динаміки змін платіжного балансу та курсу іноземних валют, інфляційних процесів, оцінки перспектив розвитку ринку капіталу і праці, змін рівня зайнятості, а також розвиток того сектора економіки, який безпосередньо пов'язаний з проектом.

Економічна характеристика середовища передбачає також оцінку впливу на проект наявних ресурсів, у тому числі енергетичних, сировини і матеріалів, систему захисту екологічного середовища, що містить законодавчу базу і міру забруднення довкілля, розвиток екологічної свідомості.

Оцінка *технологічного аспекту* охоплює характеристику технології виробництва, тенденції її розвитку, оцінку інноваційного потенціалу, нововведень у галузі виробничих матеріалів, промислової технології.

Вплив *соціального фактору* розвитку макросередовища на проектне рішення розглядається з точки зору існуючої демографічної ситуації, тенденцій до змін соціальної структури суспільства, міграції населення. Одним з найсерйозніших аспектів соціального середовища є характеристика культури та соціально-психологічна оцінка населення, що містить ставлення до праці, економіки, вільного часу, запропонованих продуктів, нахил до споживання і накопичення.

Встановлення *бізнес-оточення*(споживачі, постачальники, конкуренти) та його та аналіз включає визначення:

- *кількісних та якісних характеристик* теперішніх і майбутніх цільових ринків, які пов'язані з діяльністю бізнесу та результатами й наслідками проекту;
- *конкурентних умов* здійснення бізнесової діяльності в цілому та впливу на неї результатів та наслідків проекту;
- *каналів розподілу і поставок* необхідних для діяльності продуктів (товарів, послуг) та їх *просування*.

До *кількісних характеристик ринку* належить: його *місткість* та *ринковий потенціал*; *насиченість* ринку товарами (послугами) та *темпи його зростання* (падіння); *фаза життєвого циклу* та *стабільність попиту*.

Якісні характеристики відображають:*структуру потреб* споживачів та *мотиви* здійснення ними покупки;*організацію* безпосередньо *процесу* купівлі – продажу та *інтенсивність* наявної *конкуренції* як між товарами (послугами), так і між їх виробниками (постачальниками).

Дослідження ринку з точки зору рівня *конкуренції* є найбільш вагомим аспектом, оскільки воно має вирішальне значення при прийнятті певного рішення відносно доцільності реалізації ідеї проекту. На підставі оцінки кон'юнктури ринку, інформація щодо якісних та цінових характеристик результатів та наслідків проекту, а також умов їх реалізації в порівнянні з показниками виробників та постачальників аналогічних товарів і послуг визначає доцільність проектних альтернатив. Головне завдання на цьому етапі полягає в тому, щоб *виявити фактори*, які впливають на міру конкуренції, *визначити їх природу, значення і можливий вплив* на проект, що розглядається.

Аналіз *каналів розподілу та поставок* на ринку, який розглядається, повинен включати як аналіз *існуючих каналів* (місце розташування; розподіл усього обсягу продажу по різних каналах розподілу; можливість і доцільність використання повного асортименту продукції для конкретного каналу; вимоги каналів та їх адекватність зоні здійснення продажу; необхідність додаткових витрат на утримання каналу (страхові поліси, франшизи, преміальні виплати, фінансові угоди), умови повернення товару тощо), так і заходи щодо *розвитку мережі*, оцінки можливості використання *прямих продажів* (закупівель) або *залучення нових посередників*, уточнення та коригування *протяжності*

системи збуту (закупівель) та її розгалуженості, а також удосконалення системи управління і контролю за системою збуту та закупівель.

Обґрунтування впровадження проекту на ринок не можливо без аналізу заходів щодо **просування** на ринку його результатів та доведення їх до споживачів.

Ринковий аналіз проекту неможливий без аналізу **концепції маркетингу**, яка охоплює як **маркетингову стратегію проекту** в цілому, так і **оперативні заходи**, необхідні для реалізації стратегії проекту і досягнення проектних чи корпоративних цілей.

Розробка **маркетингової концепції** є головною частиною маркетингової частини підготовки проекту. Вона включає всі види діяльності, які дозволяють **реалізувати стратегію проекту** шляхом розробки:

- маркетингової стратегії
- комплексу маркетингу.

Розробки концепції маркетингу проекту передбачає наступні етапи:

1) визначення зони «продукт – цільова група»:

- аналіз структури ринку, його місткості та потенціалу;
- дослідження кон'юнктури ринку, конкурентної ситуації та рівня цін на ринку;

2) встановлення цілей маркетингу:

- аналіз сильних та слабких сторін конкурентів;
- дослідження вимог споживачів та постачальників;
- проведення SWOT – аналізу організації, яка здійснює впровадження проектних рішень;

3) розробка маркетингової стратегії:

- аналіз фази життєвого циклу продукту (роботи, послуги), який є об'єктом здійснення проекту;
- оцінка можливості впливу на ринок;
- проведення аналізу структури витрат в порівнянні з конкурентами;
- визначення цінової еластичності попиту на продукт проекту;

4) визначення комплексу (системи) маркетингу:

- продукт проекту та політика щодо нього;
- цінова політика;
- політика розповсюдження результатів та наслідків проекту;
- політика просування проекту, його результатів та наслідків;

5) розробка маркетингових заходів та бюджету маркетингу проекту:

- заходи, необхідні щодо досягнення цілей маркетингу;
- заходи стосовно продукту проекту, його просування та збуту;
- оцінка витрат на маркетинг проекту.

Стратегія маркетингу проекту розробляється після ідентифікації зони «продукт — цільова група», визначення обсягів продажу початкового і заключного років функціонування проекту. Стратегія маркетингу проекту

повинна бути підпорядкована **корпоративній стратегії** діяльності організації де здійснюється впровадження проекту.

При формуванні маркетингової стратегії насамперед необхідно враховувати, на якій **стадії життєвого циклу** знаходиться галузь, структуру галузі, суть і потужності конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів.

Серед основних **напрямів розвитку стратегії маркетингу** є:

- **стратегія «продукт-ринок»**, у межах якої цільовими задачами можуть бути: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, лідерство у витратах, диверсифікація ризиків.

- **стратегія конкуренції** — розширення своєї частки за рахунок конкурентів за рахунок агресивних цін (застосування демпінгових цін), імітації (здобуття користі від маркетингової діяльності головних конкурентів), фокусування уваги на особливих характеристиках продукції, тощо ;

- **стратегії розширення ринку** — створення нових ринків та інтенсифікація попиту, які повинні базуватися на визначенні фази життєвого циклу галузі та можливостях впливу на ринок, оцінці структури витрат виробництва порівняно з конкурентами, встановленні найбільш важливих критеріїв здійснення покупки, необхідності і можливості створення особливого іміджу.

Вибір стратегії маркетингу залежить від багатьох **зовнішніх і внутрішніх** факторів, серед яких до найбільш важливих можна віднести наступні :

- фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній;
- фактори, що характеризують конкурентні можливості організації, її ринкову позицію і потенціал.

Розробка **комплексу маркетингу** передбачає визначення інструментарію, який дозволяє оптимально скомбінувати всі компоненти комплексу (продукт, ціна, просування і збут) для досягнення поставленої мети проекту.

Для оцінки **продукту проекту** і політики щодо його особливо важливими є не тільки **функціональні і технічні характеристики**, але й **зовнішня привабливість, упаковка, умови продажу та після продажне обслуговування**.

Основною складовою стратегії маркетингу є **ціноутворення результатів проекту і формування цінової політики**, що проводиться організацією, якою здійснюється проект.

При визначенні ціни на продукт проекту необхідно розрізнити:

- ціну виробництва, яка визначається ціновою політикою, спрямованою на покриття витрат;

- оптову і роздрібну ціни, що діють в умовах даного сегменту ринку;
- ціну з урахуванням діючої на ринку політики знижок та їх структури;
- ціну, за умовами контрактів,
- ціну, що визначається корисністю товару чи ринкову ситуацію.

При визначенні цінової політики враховують:

- знижки оптовим і роздрібним збутовим агентам;

- державну систему контролю за ціноутворенням;
- умови поставок і платежів за товар.

Головним завданням *організації збуту та розповсюдження продукту* проекту є *доставка його від виробника до кінцевого споживача* з використанням прямого маркетингу, оптовиків, дилерів, дистриб'юторів, тощо. *Вибір каналу збуту* серйозно впливає не тільки на прибутковість проекту, але й на його ефективність в цілому, оскільки встановлення системи знижок може значною мірою стимулювати продаж товару. Особливої уваги при цьому заслуговують *умови постачання, контролю запасів, збереження товару при транспортуванні*.

Просування товару, метою якої є підтримка входження нового продукту на ринок з подальшим закріпленням на ньому, охоплює такі види робіт, як реклама, зв'язки з громадськістю, цінове стимулювання покупців, продавців і посередників.

При підготовці маркетингових аспектів проекту аналітики готують спеціальний документ — **план маркетингу**, в якому подається детальна оцінка продукції та стратегії маркетингу. Як правило, план маркетингу має наступні розділи:

- **продукція, що зараз продається** — її основні характеристики, час присутності на ринку, використання даного товару та його очікуваний життєвий цикл;
- **споживачі, що купують дану продукцію** — їх споживчі пріоритети, розмір і структура споживчого ринку, його географічне розташування;
- **конкуренти**, присутні на ринку даного продукту — їх можливі конкурентні переваги у ціні, доставці, споживчих властивостях товару;
- **встановлена маркетингова мета проекту** — визначають планові продажі, частку ринку, ринкові позиції;
- **тактичні засоби маркетингу** — розрахунки запланованих витрат, встановлюваних підходів до ціноутворення, план розподілу, умови і час поставок та оплати, витрати на рекламні цілі, тощо;
- **детальний план стимулювання продажу** — уточнення системи навчання та мотивації працівників, що братимуть участь у процесі збуту, введення гарантійного і післягарантійного після продажного обслуговування, додаткові засоби продажу, необхідні для залучення покупців;
- **вплив результатів та можливих наслідків впровадження проекту** на існуючі групи товарів (робіт, послуг) — можливі зміни в обсязі виробництва, структури майна, фінансовій стабільності підприємства, тощо.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність та необхідність проведення ринкового (маркетингового) аналізу управлінського та проектного рішення. Мета та методика проведення маркетингового аналізу проекту.*

2. *Визначення стратегії проекту (управлінського рішення) та його фокусу. Зв'язок між стратегією проекту (управлінського рішення) та його маркетинговою концепцією зі стратегією розвитку ринкового попиту.*

3. *Аналіз ринкового середовища управлінського та проектного рішення. Фактори макросередовища, що впливу на рішення та складові аналізу ринкового середовища бізнес-оточення проекту.*

4. *Сутність концепції маркетингу проекту (управлінського рішення) та основні етапи її розробки. Стратегія маркетингу проекту та напрями її розвитку.*

5. *Складові комплексу маркетингу проекту (управлінського рішення). Сутність плану маркетингу проекту та основні його розділи.*

§14 Техніко-технологічний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Після того, як зібрана по проекту (управлінському рішенню) інформація **підтвердила наявність ринкової можливості** успішної реалізації товарів (робіт, послуг), що будуть виготовлені в результаті реалізації проекту, аналітичне обґрунтування проектних рішень вимагає **аналізу техніко-технологічної обґрунтованості проекту**, який повинен визначити, чи є **обрана технологія** (метод досягнення встановленої мети проекту) найбільш прийнятною для проекту, що розглядається та **чи забезпечена** ця технологія всім необхідним для її реалізації. **Метою** проведення техніко-технологічного аналізу є **обґрунтування технічної здійснюваності проекту та визначення рівня його капітальних і поточних витрат**. Основним завданням техніко-технологічного аналізу проекту є **оцінка** розробленої функціональної схеми та фізичного плану ведення бізнес діяльності необхідних для випуску конкретної продукції (робіт, послуг), а також визначеної величини експлуатаційних затрат.

На підставі проведення техніко-технологічного аналізу **необхідно обґрунтувати:**

- **технічної життєздатності** проекту(управлінського рішення);
- **місцезнаходження** проекту атакож його допоміжних і забезпечувальних елементів;
- **масштаб та строки** здійснення проекту (управлінського рішення) з урахуванням можливих змін на ринку продукції;
- **технологію** забезпечення бізнес діяльності та необхідне **устаткування і обладнання**;
- **графіки виконання** проекту (управлінського рішення) та **проектну схему** бізнес діяльності;
- потрібну для реалізації проекту (управлінського рішення) **документацію, стандарти і норми** забезпечення **якості** бізнес діяльності та процедури;
- **організацію матеріально-технічного** забезпечення реалізації проекту (управлінського рішення) та розрахунки що до **збуту** їх результатів;
- **організацію технічної інфраструктури** проекту (управлінського рішення);
- **умови експлуатації й ремонту** обладнання, тощо.

В процесі аналізу **технічної життєздатності** проекту(управлінського рішення) розглядається:

- **технологія**, яка буде використовуватися у ньому, з точки зору можливості її реалізації в даному суспільстві, за наявності місцевих ресурсів та з урахуванням національних інтересів;
- **альтернативні методи придбання технологій** - створення спільного підприємства, купівля устаткування з одержанням технології, придбання ліцензій, технічна допомога іноземних інвесторів;
- **аналіз альтернативних технологій** з точки зору найбільшої адекватності проекту навколишньому середовищу, де він здійснюватиметься.

Існування різноманітності технологій, технічних і ресурсних альтернатив проектів, що розглядаються, *ускладнює можливість проведення технічного аналізу за єдиною схемою*, тому, як правило, замість методики проведення технічного аналізу *пропонується перелік питань*, відповіді на які дозволять оцінити технічну життєздатність проекту.

Основними критеріями, що застосовуються при визначенні **місця раціонального розміщення** об'єктів проекту, є:

- наявність ресурсів, необхідних для реалізації проекту;
- близькість центрів споживання результатів проекту;
- присутність основних елементів інфраструктури.

Місцезнаходження об'єкту проектного рішення обов'язково **повинне досліджуватися** з точки зору:

- **інституційних переваг** - політична стабільність, загальноекономічна привабливість країни чи регіону, інвестиційний клімат, податкове поле та інше;
- **обґрунтування конкретного місця** знаходження проекту — пошук земельної ділянки з урахуванням наявності сировини та основних ринків ресурсів і товарів необхідної якості та у необхідній кількості;
- **витрат на транспортування**, як ресурсів, так і результатів проекту.

При аналізі джерел сировини та інших потрібних ресурсів необхідно визначити:

- скільки є потенційних постачальників ресурсів;
- яка виробнича потужність кожного з них;
- чи є сезонна зміна у постачанні ресурсів;
- яка якість ресурсів та чи відповідає вона вимогам технології;
- скільки інших виробників конкурують за ресурси;
- яка поточна ціна на ресурсів і як вона може змінитися в майбутньому;
- які методи та вартість доставки (перевезення) ресурсів та чи є якийсь ризик для довкілля, пов'язаний з перевезенням та зберіганням ресурсів, тощо.

З цією метою складають **баланси відповідних ресурсів**, які сприяють також мінімізації затрат і забезпеченню оптимальних результатів діяльності фірм.

У більшості випадків вибір місце розташування проекту пов'язаний з необхідністю **досягнення компромісу** між тими чи іншими умовами реалізації

проекту, оскільки кожний запропонований варіант місця знаходження проекту має свої переваги і недоліки, які необхідно оцінити та порівняти за допомогою **чистої теперішньої вартості**.

Під **масштабом (розміром) проекту** розуміють ту виробничу потужність, що дозволяє в заданих умовах виробляти певний обсяг продукції (робіт, послуг) у визначений час. При аналізі масштабів виробництва пильну увагу повинні привернути такі фактори як: **місткість ринку** збуту продукції (робіт, послуг), **екологічні бар'єри** розширення визначеної бізнесової діяльності, **технологічні ризики** та вплив масштабу на можливість **зниження витрат**.

При обґрунтуванні вибору розміру потужностей проектних рішень необхідно звернутися до **комерційної інформації** щодо ринків, яка була підготовлена під час ринкового (маркетингового) аналізу проекту. Необхідно також при виборі масштабів проекту враховувати інші фактори які мають вирішальне значення, в першу чергу **екологічні обмеження та безпеку навколишнього середовища**, а також здатність організації управляти великим проектом на всіх його стадіях, тобто її **адміністративні можливості**, рівень менеджменту, наявність досвіду реалізації масштабних проектів.

Реалізація проектів, які використовують принципово нову технологію, супроводжується значним **технічним ризиком**, масштаб якого залежить від розміру проекту. Найбільш поширеними причинами появи технологічних ризиків є недостатня **підготовка обслуговуючого персоналу** та невідпрацьованість впровадження технологічних комплексів.

При визначенні **масштабу проекту** необхідно враховувати також:

- **час**, за який підприємство може досягти проектної потужності;
- **коефіцієнт завантаження** — міра дійсного розміру виробництва, яка досягнута порівняно з проектною потужністю;
- **умови нарощування бізнесу**.

Масштаби проекту багато в чому визначаються в залежності від величини **виробничої програми** бізнес структури, яку знаходять як **суму величин**:

- **можливих продаж** продукції (робіт, послуг);
- **виробничих витрат**, що пов'язані з необхідністю забезпечення гарантійного й ремонтно-експлуатаційного обслуговування;
- наявності **виробничих відходів та випуску побічної продукції**.

Крім того, слід враховувати і фактори які можуть привести до зміни проектної величини виробничої програми в наслідок можливого **організаційного ризику** — недотримання постачальниками **обов'язків відносно строку, якості й об'єму поставок; нестача власних платіжних засобів; зміна законодавства** відносно імпорту при наявності закордонних постачальників й інше.

Величина виробничої програми, в свою чергу, в значній мірі залежить від **виробничих потужностей** бізнес структур. **Максимальна (номінальна) виробнича потужність** – це максимально можливий річний випуск продукції (обсягів виконаних робіт, наданих послуг) **при найбільш повному використанні**

ресурсів, застосуванні передової техніки та технології, а також передових форм організації праці та виконання бізнес процесів. Але, з урахуванням наявності існуючих перерв, а також простоїв через раптові поломки обладнання, які не можна попередити, святкові та неробочі зміни й інші, розраховують також *реальну нормальну потужність*, яка має місце в конкретних умовах праці. Фактичне значення виробничої потужності може бути нижче або вище *проектної потужності* (потужності, яка передбачається проектом (управлінським рішенням)).

Вибір технології забезпечення бізнес діяльності зумовлений *метою* проекту, *місцевими умовами*, в яких проект буде реалізований (наявність і вартість капіталу, сировинних ресурсів, робочої сили), а також фактичним і потенційним *рівнем розвитку ринку*. Основними **вимогами** при виборі технологій є:

- *стандартизованість технології*, що дозволяє ефективно застосовувати її в інших зовнішніх умовах;
- *можливість перепрофілювання технології* на використання місцевих ресурсів, що дозволяє виключити залежність від імпорту;
- відсутність *залежності* використання конкретної технології від рівня розвитку та політичного стану країни – виробника цієї технології.

Важливим чинником при визначенні технології, що пропонується для впровадження в проекті є *спосіб отримання* цієї технології, що планується обрати:

- поставки технології *як інвестиції* в загальний бізнес шляхом створення спільного підприємства (в тому числі також й іноземного інвестора);
- *купівля устаткування і передача* технології — укладання контрактів “ під ключ ” чи “ продукт у руки ”, які передбачають не тільки продаж устаткування, але й навчання персоналу, монтаж і запуск устаткування в експлуатацію з доведенням продукції, що виробляється, до належного стандарту якості;
- *купівля ліцензійних прав*, що дозволяє використовувати сучасні технологічні розробки світових лідерів;
- *передача сучасних технологій* у межах технічної допомоги для країн, що розвиваються.

Аналіз альтернативних технологій проводиться за стандартною схемою:

- характеристика *опису технологічного процесу*, включаючи докладну характеристику *кожного його елемента* в експлуатаційних режимах, що вимагаються для досягнення поставленої мети;
- аналіз *порівняльних характеристик технологій*, в якому розглядаються їх переваги і недоліки та обґрунтовується вибір альтернативи;
- оцінка *використання даної технології* в проектних умовах.

До **основних факторів**, що впливають на вибір технології, належать:

- наявність *ресурсів* та їх доступність для використання у даному технологічному процесі;

- можливість використання *існуючого устаткування*;
- задані *параметри якості* кінцевих результатів бізнес діяльності;
- ступінь *автоматизації* діяльності що проектується;
- існуючі *екологічні вимоги* до бізнесового процесу;
- наявність необхідної *інфраструктури*.

Усі наведені фактори повинні розглядатися з точки зору можливості збільшення дохідності проекту, адже вибір технології повинен ґрунтуватися на *вартісній оцінці ресурсів*, що використовуються.

Тому при розгляді альтернативних варіантів необхідно порівняти технології учасників тендеру за такими критеріями, як *ціни* та *переваги й недоліки* запропонованої технології, а вже потім обґрунтувати вибір технології, яка найбільш відповідає умовам, в яких реалізовуватиметься проект.

Після вибору технології слід визначити, яке саме *устаткування* буде використано для реалізації проекту. По суті, вибір устаткування обумовлений ще на етапі вибору технології проекту. Потреба в машинах та обладнанні базується на *обраній технології, розрахованій виробничій потужності* та *існуючих обмеженнях* — квоти на споживання сировинних матеріалів, складність імпортування окремих видів устаткування, державна політика підтримки вітчизняних виробників, яка обмежує використання імпортової сировини чи устаткування, тощо.

Головними *принципами* визначення потреби в устаткуванні є:

- можливості даного устаткування забезпечити дотримання *вимог визначеної технології* та *навантаження на обладнання* на різних технологічних етапах бізнес діяльності;

- *номінальна потужність* устаткування;
- *ступінь завантаження* окремих груп устаткування;
- *планова виробнича програма*, яка запроєктована у проекті.

Обов'язково повинні бути включені до розділу постачання устаткування, предметів та інструментів, що забезпечують технологічний процес *забезпечення запасними частинами і ремонт устаткування*, а також їх необхідний запас.

Наявність розвинутої та різноманітної економічної й соціальної *інфраструктур* часом має вирішальне значення для реалізації проекту. Ключові вимоги до інфраструктури є похідними від обраної технології і розглядаються як з точки зору *наявності інфраструктури*, так і *необхідності її додаткового створення*, включаючи всі необхідні елементи інфраструктурного забезпечення та їх якість. *Технологічна інфраструктура* забезпечує проект *виробничими, складськими і допоміжними соціально-побутовими приміщеннями*, а також дуже важливу роль відіграють також *можливості з водопостачання, каналізації, енергозабезпечення*, тощо. Одним з важливих елементів інфраструктури є *транспортні засоби*, які використовуватимуться, а також *сучасні телекомунікаційні системи*. Ці показники важливі, коли аналізуються альтернативні технології.

Аналіз **проектно-конструкторської документації** містить **характеристику забезпечення** детальної компоновки проектних об'єктів, обладнання і виробничих процесів, а також потоків матеріалів та зв'язків між різними етапами виробництва. Усі проекти повинні мати **визначені функціональні взаємозв'язки** між різними процесами та етапами виробництва, що включає рух потоків матеріалів на усіх виробничих етапах.

Аналізується відповідність розробленої проектною документацією **нормативної бази**, яка регламентує питання пов'язані з проектними рішеннями наявність рішень про попереднє узгодження місця розташування об'єкта. Важливим також є наявність **матеріально-технічної підготовки проекту**, яка передбачає:

- підготовку специфікацій і технічних умов, що визначають кількість та якість необхідного устаткування, машин, механізмів, матеріалів і послуг;
- планування та організацію процесу необхідних закупівель;
- вивчення можливих джерел закупівлі ресурсів;
- попередній відбір учасників торгів та підготовка окремих документів для їх проведення;
- організація контролю за постачанням та дії у разі появи відхилень;
- порядок розв'язання можливих конфліктів, тощо.

Графік виконання проекту — це сітковий графік, який охоплює всі роботи від прийняття рішення про фінансування проекту до остаточної реалізації проекту. Послідовність виконання окремих робіт по реалізації проекту та їх взаємозв'язок найбільш раціонально відобразити у графічному вигляді. Графічне подання інформації є в багатьох випадках зручним і наочним інструментом для осіб, які приймають рішення про здійснення проекту, яке використовують у технічному розділі інвестиційного проекту.

Забезпечення якості виконання проекту спирається на використання певних стандартів на всіх стадіях виробничого процесу — від приймання сировини до здавання готової продукції. Інформацію про контроль якості рекомендують відобразити на схемі виробничих потоків.

Матеріально-технічне забезпечення реалізації проекту є основним питанням у сучасних умовах господарювання з точки зору забезпеченості стабільності й надійності поставок. Тому, аналізуючи організацію матеріально-технічного забезпечення, необхідно в першу чергу оцінити ступінь **комерційного ризику** кожного джерела поставок і передбачити заходи для зниження цього ризику у вигляді страхових запасів, альтернативних постачальників, організації власного виробництва, особливо критичних видів матеріалів, тощо.

Аналогічні питання пов'язані з розрахунками що до **збуту** результатів проекту, які впливають зі ринкового (маркетингового) аналізу.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність, мета і основні завдання проведення техніко-технологічного аналізу управлінського та проектного рішення.*
2. *Аналізу технічної життєздатності, визначення місцезнаходження та обґрунтування масштабу об'єкту проекту (управлінського рішення).*
3. *Вибір технології і необхідного обладнання для реалізації проекту (управлінського рішення).*
4. *Ідентифікація інфраструктури об'єкта проектування і аналіз розробленої проектної документації. Аналіз підготовлених схем і графіків здійснення проекту (реалізації управлінського рішення).*
5. *Аналіз заходів щодо забезпечення якості продукції (робіт, послуг) при реалізації проектних та управлінських рішень.*
6. *Обґрунтування матеріально-технічного забезпечення реалізації проектних та управлінських рішень і збуту їх результатів.*

§15 Інституційний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Як доводить практика, досить часто успіх проекту визначається *не тільки й не стільки* кількісними показниками вартісних оцінок бізнесу та реалізації результатів впровадження проектних рішень на основі оптимальних технічних і технологічних аспектів бізнесу з урахуванням маркетингових елементів реалізації проектного продукту, а **умовами**, в яких проект реалізується та **ступенем впливу** внутрішніх і зовнішніх факторів на реалізацію проекту.

Інституційний аналіз, на підставі якого здійснюється обґрунтування проекту, базується на **оцінюванні можливості** успішної реалізації проекту **в заданих умовах з урахуванням** якісної характеристики **впливу на проект його середовища**. Інституційний аналіз є важливим розділом як підготовки проекту, так і обґрунтування доцільності розробки проектних рішень та впровадження їх результатів, на підставі визначення впливу всього спектра зовнішніх і внутрішніх факторів на успішність виконання проекту. При проведенні інституційного аналізу необхідно:

- **сканувати умови реалізації проекту** - політичне та правове середовище, державна політика, макроекономічне регулювання, рівень менеджменту, трудовий потенціал і структура управління;
- **оцінити ступінь впливу** умов на ефективність реалізації проекту, визначити додаткові припливи і відтоки грошових коштів при дотримванні заданих умов реалізації проекту у визначеному середовищі;
- **розробити заходи і програму можливої протидії** потенційно негативному впливу на проект зовнішніх факторів, а також оцінити доцільність надання технічної допомоги для досягнення встановлених цілей проекту.

Таким чином, **метою** проведення інституційного аналізу проекту **є визначення ступеня впливу зовнішніх** (політичних, економічних, соціокультурних, правових тощо) **і внутрішніх** (рівня кваліфікації персоналу, залученого до проведення проекту, менеджменту організації, яка здійснює проект, та ін.) **факторів на можливість успішної реалізації проекту**.

Для успішного досягнення поставленої мети, серед **основних завдань** інституційного аналізу можна виокремити наступні:

- аналіз **політичної орієнтації та макроекономічної політики** уряду;
- ідентифікація цілей проекту та напрямів його розвитку, **в порівнянні з напрямками, визначеними урядом як пріоритетними**;
- оцінка рівня менеджменту проекту та **визначення параметрів його успішної реалізації**;
- характеристика **кадрового потенціалу** організації та оцінка його здатності успішно виконати поставлені завдання;
- аналіз **узгодженості цілей проекту з інтересами** його учасників;
- **діагностика організаційної структури** і міри її відповідності досягненню результатів проекту.

Проведення інституційного аналізу потребує використання особливого **методологічного апарату та інструментарію**. Так, поряд з методами і моделями кількісних оцінок (описові моделі, які визначають взаємозв'язки між кількома змінними; аналітичні моделі, що характеризують можливі динамічні відхилення; моделі прийняття рішень та ін.)

Інституційний аналіз вимагає використання **методів** якісних оцінок і ситуаційного аналізу, в першу чергу таких які базуються на **методах експертних оцінок та методик багатоступінчастих опитувань** (методи Дельфи, Кутурова та ін.). Основною **проблемою** використання даних методів та методик є:

- **зниження ступеня суб'єктивізму** з боку експертів, які проводять оцінку;
- надання експертним оцінкам **кількісних характеристик**, що дозволяли б оцінити міру впливу тих чи інших факторів на ефективність проекту.

До основних елементів інституційного аналізу належать:

- **характеристика сильних і слабких сторін** учасників проекту та оцінка можливості виконання ними встановлених проектом завдань;
- **розробка програм усунення чи зниження негативного впливу внутрішніх факторів**, що визначають успішність реалізації проекту;
- **аналіз правової бази та політико-економічних факторів**, в межах яких буде реалізовуватися та експлуатуватися проект;
- оцінка можливого **впливу державної політики макроекономічного регулювання і регламентації** окремих видів діяльності, пов'язаних з реалізацією проекту;
- **розробка заходів можливої протидії** потенційно від'ємному впливу на проект нормативних актів, лобіюванню інтересів учасників проекту.

Різноманіття окремих видів робіт, які провадяться при виконанні інституційного аналізу, **дозволяє**:

- **ідентифікувати середовище** реалізації та експлуатації проекту;
- **аналізувати ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів** на успішність здійснення проектних рішень та ефективність проекту;

- **розробити програму можливої протидії** потенційно від'ємному впливу на проект зовнішніх факторів і необхідності надання технічної допомоги для досягнення встановлених цілей проекту.

До **зовнішнього середовища** проекту належать перш за все ті політичні, соціальні та економічні умови, в яких реалізовуватиметься проект. **Зовнішніми факторами** впливу на проект є ті фактори, **вплив яких практично не може бути змінений** діями та впливом розробників та менеджерів і виконавців проекту. Ці фактори фактично вони **є системою обмежень**, яка повинна враховуватися у процесі підготовки проектних рішень.

Вплив зовнішніх факторів на прийняття та реалізацію проектних рішень має протилежну дію:

- з одного боку, вони **звужують можливості** маневрування та чітко визначають **межі проекту**;
- з іншого боку, **урахування їх впливу** дозволяє домогтися **найбільш сприятливих умов** для реалізації проектних рішень.

Ключовою ланкою, серед факторів, які визначають зовнішнє середовище проекту, є **державна політика** регулювання політико-правового поля в країні впровадження результатів проекту та **урядове регулювання** всіх аспектів макроекономічних та соціальних відносин в умовах яких здійснюється реалізація результатів проектних рішень та вплив їх наслідків.

Державна політика, яка визначає **політичні умови та стабільність політичного курсу** держави мають важливе значення в першу чергу для **великомасштабних довгострокових проектів**. Тому аналіз наявних політичних умов, а також політичний прогноз можливих шляхів політичного розвитку і методів їх реформування, є невід'ємним розділом інституційного аналізу для таких проектів. **Правове середовище** (законодавча база, що визначає захист інтересів і прав інвесторів, правове поле у сфері трудового права, умови експортно-імпорتنних операцій зовнішньоторговельного режиму, валютне регулювання, тощо) має активний вплив на інвестиційний процес та значною мірою впливає на ефективність проекту та остаточне рішення при його обґрунтуванні.

Один з основних способів заохочення інвесторів для стимулювання розвитку окремих регіонів і секторів економіки в тому числі і за рахунок впровадження проектних рішень, безумовно, являє собою **податкова політика**, що проводиться в державі. Знання державної політики щодо місце розташування проектів та їх цільового спрямування дозволяє при обґрунтуванні проектів **врахувати різні пільги та стимули, різноманітні схеми фінансування** реалізації проектів та оптимізації фінансових потоків з цим пов'язаних.

Невід'ємним елементом оцінки зовнішнього середовища проекту є аналіз **соціально-економічних умов** у країні та регіоні реалізації проекту. Це пов'язано насамперед із законодавством про **умови праці** та наявним рівнем **продуктивності праці**, а також рівнем **соціальної захищеності** населення.

Умови праці персоналу, залученого до проекту, регламентуються законодавчими актами, угодами з профспілками. Вони повинні відповідати тим національним традиціям країн, де реалізується проект. Регламентація умов праці та відпочинку працівників дозволить аналітикам уникнути такої поширеної помилки, як визначення потреби у трудових ресурсах на основі застосування норм праці, що переважають в індустріальних країнах.

Оптимістичні оцінки *продуктивності*, складені на основі досвіду аналогічних проектних розробок промислово розвинених країн та перенесені у практику країн, які розвиваються, можуть значною мірою підвищити привабливість проекту. Тому розробникам необхідно брати до уваги різницю в кваліфікації, досвідченості, продуктивності праці персоналу, стандартах безпеки праці, включаючи тенденції, що очікуються, та аналізувати їх вплив на інвестиційні й виробничі витрати.

При аналізі проекту необхідно визначити та розглянути всі компоненти по забезпеченню *охорони здоров'я і соціальному захисту* персоналу, а також оцінити рівень додаткових витрат, необхідних для *додержання вимог законодавства про працю*.

Важливим напрямом інституційного аналізу є оцінка **урядової політики та методів урядового регулювання** щодо тих сфер бізнес - діяльності, які безпосередньо пов'язані з реалізацією проекту, відносно забезпечення умов можливого економічного зростання й розвитку окремих галузей, регіонів та країни в цілому, а також підвищення соціального добробуту суспільства. На будь-який проект тією чи іншою мірою впливає **урядове регулювання** стосовно:

- інвестиційного клімату виробництва та споживання результатів проекту;
- імпорту та експорту товарів (робіт, послуг) та ресурсів, що необхідні для реалізації проекту та є його результатами та наслідками;
- використання стандартів та обмежень;
- мита, оподаткування і надання субсидій;
- існуючих форм стимулювання розвитку окремих галузей, регіонів;
- кредитного й валютного регулювання, тощо.

Державне регулювання інвестиційної діяльності передбачає:

- наявність системи оподаткування з диференціацією податкових ставок і пільг;
- надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позичок на розвиток окремих територій, галузей, виробництв;
- проведення активної фінансової та кредитної політики, амортизаційної політики та політики ціноутворення;
- встановлення правил користування землею та іншими природними ресурсами;
- контроль за дотриманням державних норм і стандартів;
- визначення умов кредитування та інвестування, регулювання ставки рефінансування;

- наявність правового регулювання взаємовідносин усіх учасників інвестиційної діяльності з метою забезпечення дотримання їх інтересів при реалізації проектів.

Серед напрямів **державної підтримки інвестицій** на сьогодні найбільш актуальними є такі, як:

- **сертифікація проектів** – дії держави, які спрямовані на підтримку проектів, продукція яких не має аналогів у світі, а також проектних рішень, які дають змогу збільшити експортний потенціал країни або створити товари, які можуть замінити імпорти;

- **державні гарантії** – одна з найбільш привабливих для інвесторів форм їх підтримки, що передбачає надання при певних умовах гарантійних зобов'язань щодо виконання проектів та зниження ризику реалізації їх результатів (як правило стосовно виконання міжнародних угод) як з боку інвесторів, так і з боку держави.

Визначення та оцінка **внутрішніх факторів**, що впливають на проект є також не менш важливим розділом інституційного аналізу. Внутрішні фактори впливу на проект є ті фактори, **вплив яких може бути змінений** діями та впливом розробників та менеджерів і виконавців проекту. Тому досягнення очікуваних результатів проектів та їх наслідків значною мірою *залежать від якості менеджменту проекту, рівня кваліфікації та досвіду персоналу, залученого до проекту, а також ефективності дії системи управління та організації бізнес діяльності в цілому організації* — виконавця проекту, а також її управлінської структури зокрема.

Отже, **аналіз інституційних характеристик внутрішніх елементів** проекту передбачає:

- діагностику потенціалу наявних ресурсів, необхідних для реалізації проекту;

- оцінку можливого впливу стану наявної ресурсної бази на успішність виконання проекту;

- рекомендацій по усуненню виявлених недоліків, підвищенню ефективності використання ресурсів, в тому числі за допомогою розробки, у разі необхідності, програми технічної допомоги при підготовці й реалізації проекту, забезпеченню необхідними ресурсами та удосконаленню наявних, включаючи менеджмент проекту, якість організаційної структури, тощо.

На перед проектному етапі при техніко-економічному обґрунтуванні проекту необхідна не тільки оцінка найбільш раціонального варіанта проекту, а також і **вибір виконавця проекту** та організації процесу фінансування проекту на всіх наступних етапах, включаючи введення проекту до експлуатації. Оскільки формування виробничого клімату, корпоративного духу, створення цінностей — процес довготривалий, то *можливість зміни* філософії організації, системи її етичних норм і традицій у процесі реалізації проекту у виконавця проекту практично відсутня. Тому інтеграція цілей та переконань менеджменту проекту із культурою організації, що реалізує проект, системою цінностей

інвесторів можуть стати запорукою успішної підготовки та експлуатації проекту. У випадку, коли всі учасники проекту поділяють одну систему цінностей та пріоритетів, легко будувати взаємовідносини співробітництва. При цьому слід пам'ятати: реалізація аналогічних проектів, але у різному підприємницькому середовищі (невелика високотехнологічна фірма, велика, стабільно працююча компанія, державне підприємство) потребує відповідного досвіду управлінської команди проекту та стилю керівництва цієї команди.

Багато експертів серед внутрішніх чинників успішності проекту виділяють фактори, які характеризують **рівень команди-виконавця проекту**, який розглядається, як найважливішу ланку не тільки інституційного аналізу, але й усього обґрунтування проекту, який передбачається до впровадження. В багатьох випадках при визначенні виконавця проекту керуються, так званим, «правилом великого пальця» — спочатку слід шукати та обирати гарних менеджерів - виконавців, а лише потім потенційні проекти для впровадження, тому що кваліфікований менеджер із сильними професійними характеристиками здатний перетворити рядовий або бідний проект на вигідну й успішну роботу, а непрофесійний менеджер, навпаки здатен знецінити чудову проектну концепцію, витративши на неї величезну суму капіталу й штовхнути справу до банкрутства. Тому, при проведенні інституційного аналізу внутрішніх факторів впливу на проект, значна увага приділяється не тільки аналізу виробничих можливостей організації, що здійснює проект, а і менеджменту проекту. При цьому необхідно сфокусувати увагу на:

- оцінці дієздатності управлінської команди проекту та людських ресурсів організації – виконавця проекту;
- характеристиці кваліфікаційного рівня і наявності досвіду вирішення аналогічних завдань як у менеджерів проекту, так і у його безпосередніх виконавців;
- аналізу наявності механізмів мотивації та оцінки їх ефективності;
- відповідності менеджменту проекту цілям проекту і корпоративній культурі організації, яка цей проект реалізує.

Управлінська команда проекту (у разі реалізації невеликих проектів — менеджер проекту) відповідає за **забезпечення досягнення прогнозованих результатів проекту** заданої якості, при встановленому бюджеті, виділених трудових і матеріальних ресурсах у визначені строки. Управлінська команда повинна продемонструвати свої *навички, знання і досвід* виконання аналогічних робіт. На відміну від можливості випробувань технічних елементів проекту, визначити здібності проектної команди працювати ефективно та оцінити їх можливості вирішити встановлені завдання з початку проекту до його закінчення дуже складно. Тому оцінка компетентності та досвіду проектної управлінської команди в основному **базується на суб'єктивних факторах**.

При проведенні інституційного аналізу необхідно оцінити *рівень компетенції та практичний досвід управління проектами* у тій же галузі, на подібних об'єктах, в аналогічному культурному та соціальному оточенні.

Необхідно також, щоб масштаб проекту, який аналізується, не відрізнявся від масштабу вже реалізованого цим менеджером або управлінською командою проекту.

Поряд з оцінкою рівня управлінського потенціалу залучених керівних працівників повинна бути здійснена *детальна діагностика трудових ресурсів*, оскільки кадровий потенціал повинен відповідати рівню встановлених завдань проекту, якості технологій, які використовуються у проекті, організаційним вимогам проекту. При визначенні рівня відповідності робочої сили завданням проекту слід проаналізувати наявність відповідної кількості робочої сили необхідної кваліфікації та рівня професійності, а також продуктивність їх праці. Для оцінки людських ресурсів, необхідних для розробки та реалізації проектних рішень застосовують наступні *методи*:

- *прогностичний*, заснований на використанні анкетних даних, характеристик, рекомендацій менеджменту;
- *практичний*, який базується на оцінці результатів діяльності працівника;
- *імітаційний*, що передбачає експертну оцінку ділових та особистих якостей працівника шляхом вирішення імітаційного завдання, яке передбачає вирішення конкретної ситуації.

Аналізуючи потенціал команди проекту, потребує оцінки *система стимулів і мотивації* виконавців проекту, які дозволяють забезпечити виконання встановлених проектних цілей. Використання фінансових стимулів і не фінансових мотиваторів повинно бути спрямоване на досягнення встановлених завдань проекту, результатів, яких необхідно домогтися у визначений термін, при виділених матеріальних і фінансових ресурсах.

Дані проведеного аналізу трудових ресурсів повинні засвідчити ступінь впливу виявлених відхилень на зміни (позитивні чи від'ємні) у *грошовому потоці проекту та оцінити його життєздатність*.

При *оцінці продуктивності праці* персоналу необхідно враховувати, що вона значною мірою *відрізняється залежно від країни проживання працівника та галузі здійснення проекту* з урахуванням рівня розвитку науково – технічного та організаційного потенціалу, культурних традицій та національних особливостей. Тому при проведенні інституційного аналізу необхідно врахувати даний факт і скоригувати кількість працівників з урахуванням виявлених відхилень рівня продуктивності праці від заданих проектом. Аналізу повинні також підлягати не тільки особливості культурних і виробничих традицій у місцях реалізації результатів проекту (країні, регіоні, галузі), а також *рівень згуртованості колективів працівників та їх об'єднання у профспілкові організації*. Наявність сильних профспілок може значно вплинути на зміну умов праці, передбачених у проекті спочатку. Тому в процесі проведення інституційного аналізу слід визначити, наскільки рівень вимог профспілок щодо заробітної плати, соціального захисту, умов праці може бути виконаний у межах проекту, чи не призведе додержання цих вимог до додаткових витрат за проектом.

Одним з найбільш складних етапів оцінки внутрішніх факторів інституційного аналізу є **діагностика організаційної структури** виконавця проекту, оскільки сучасна практика управлінської діагностики передбачає не тільки *розгляд* організаційної структури, але й *розробку рекомендацій* щодо її вдосконалення для можливості реалізації цілей проекту.

Насамперед при діагностиці організаційної структури необхідно здійснити **оцінку доцільності збереження тих чи інших елементів**, виявлення можливості перерозподілу функцій і завдань між центральними органами і локальними підрозділами керівного апарату для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. При цьому слід сфокусувати свою увагу як на **формальних**, так і **неформальних** елементах організаційної структури та їх взаємозв'язках.

Аналіз формальних елементів організаційної структури передбачає:

- характеристику *типу* організаційної структури та оцінку її відповідності вимогам реалізації проекту;
- ідентифікацію порядку *розподілу повноважень*, прав та обов'язків;
- оцінку *нормативного забезпечення* процесу управління;
- опис *формальних каналів комунікації* та оцінку раціональності інформаційних потоків;
- визначення *ефективності* організаційної структури з точки зору досягнення встановлених завдань.

Аналізуючи організаційну структуру за формальними критеріями, слід пам'ятати, що необхідно починати з *визначення повноважень* служб, відділів та окремих працівників та опису формальних каналів комунікації. Слід також визначити відповідність *типу організаційної структури* вимогам зовнішнього середовища, а також необхідність для реалізації проекту зміни існуючої моделі управління, що дозволяє сконцентрувати увагу та ресурси проектанта та виконавця проекту на вирішенні встановлених проектом завдань, допомагає кооперації та координації дій учасників проекту.

Відстежити порушення в *комунікаційних потоках*, проаналізувати здійснення процесу делегування повноважень на середні та низькі ланки управління дозволяє *аналіз процесу прийняття управлінських рішень* під час реалізації проектних рішень. Цей аналіз дозволяє також забезпечити більш повне використання професійних знань, навиків та досвіду персоналу, підвищити рівень його мотивації.

Рекомендації щодо структурних змін можуть базуватися на основі поліпшення таких **показників ефективності управління**, як:

- *коефіцієнт гнучкості виробничої структури* (K_f) показує рівень централізації управління та розраховується як *відношення кількості робітників n-ї функції організаційної структури управління* (N_i) до *загальної кількості працівників*, що виконують роботу відповідно до даної функції ($N_{заг}$):

$$K_f = N_i / N_{заг} \quad (15.1);$$

- *коефіцієнт оперативності організаційної структури* (Коп) відображає співвідношення нормативного часу виконання заданої *n*-ї функції (Тнч) до величини фактичних часових витрат для реалізації цієї функції (Тфч). Вважається, що структура оперативна, якщо даний коефіцієнт близький до одиниці:

$$\text{Коп.} = \text{Тнч} / \text{Тфч} \quad (15.2);$$

- *коефіцієнт раціональності організаційної структури* (Крац) відображає співвідношення фактичної кількості працівників, відповідальних за *i*-ою функцією ($N_{\phi i}$) до величини нормативної кількості працівників, необхідних для реалізації *i*-ої функції (N_{ni}) з урахуванням кількості функцій управління (*n*), який можна визначити за формулою:

$$K_{\text{рац}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{N_{\phi i}}{N_{ni}} \quad (15.3);$$

- *коефіцієнт надійності організаційної структури* (Кнад) демонструє рівень нереалізованих управлінських рішень (Rн) у їх загальній кількості прийнятих управлінських рішень (Rзаг) і розраховується за формулою:

$$\text{Кнад} = 1 - \text{Rн} / \text{Rзаг} \quad (15.4).$$

Усі можливі компоненти впливу на проект мають бути виражені у величині *додаткових витрат*, що дозволить визначити життєздатність проекту у тому інституційному просторі, що розглядається.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність та необхідність проведення інституційного аналізу проекту (управлінського рішення). Мета та завдання проведення інституційного аналізу.*
2. *Методологічний апарат та основні елементи інституційного аналізу проекту (управлінського рішення). Зовнішнє середовище та зовнішні фактори впливу на проект - сутність та значення в прийнятті проектних та управлінських рішень.*
3. *Оцінка впливу державної політики та урядового регулювання при проведенні інституційного аналізу. Державне регулювання інвестиційної діяльності та державна підтримка інвестицій.*
4. *Внутрішнє середовище та внутрішні фактори впливу на проект (управлінське рішення)- сутність та місце в прийнятті рішень. Вибір виконавця проекту та вимоги до формування команди проекту.*
5. *Оцінка продуктивності праці як внутрішній фактор впливу на проект. Діагностика організаційної структури організації виконавця проекту при проведенні інституційного аналізу.*

§16 Екологічний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Сучасна практика реалізації проектів (управлінських рішень) визнала, що **доцільніше доповнити** планування проекту аналізом довкілля, ніж ігнорувати цей момент і **розраховуватися за екологічні помилки у майбутньому**.

Більшість проектів з розвитку промисловості, інфраструктури та сільського господарства є потенційним джерелом забруднення, що, як правило, негативно впливають на навколишнє середовище. Тому особливу увагу

необхідно приділити *взаємозв'язку між вибором технологічного процесу або його розробкою та потенційною можливістю мінімізації відходів або використання їх знову*, з метою зменшення безпосереднього впливу на навколишнє середовище.

При оцінці впливу проекту на навколишнє природне середовище (повітря, воду, землю, флору і фауну району, екосистеми) проектний аналіз передусім має враховувати *вплив на здоров'я нації і безпеку робочих місць*, а також на *соціальні і культурні цінності* суспільства таким чином, що його можна буде уникнути або зменшити шляхом внесення відповідних змін до проекту.

Наслідки впливу проекту на навколишнє середовище являють собою *новий стан* компонентів природно-виробничої системи, які виникли в наслідок порушень або забруднення *одного з елементів екологічної системи*. Наслідки порушень або забруднення можуть впливати на компоненти екосистеми тривалий час, тому вони оцінюються *тоді, коли можна визначити окремі показники екосистеми як до реалізації проекту, так після його реалізації, або в зоні дії проекту та за його межами*.

Аналіз навколишнього середовища повинен виконуватися як *невід'ємна складова передінвестиційного обґрунтування проекту*, в зв'язку з тим, що результати аналізу навколишнього середовища *можуть й повинні бути враховані в технічній оцінці як можливі витрати*. Оскільки додаткові дослідження, вивчення альтернатив, розробка заходів і впровадження нових, екологічно прийнятних прийомів реалізації проекту *можуть не тільки збільшити витрати, а й уповільнити процес виконання проекту*.

Метою екологічного аналізу є:

- встановлення впливу проекту на навколишнє природне середовище;
- оцінка всіх вигод і витрат, понесених внаслідок цього впливу;
- формування заходів, необхідних для пом'якшення або запобігання шкоди довкіллю під час здійснення проекту.

Основними документами, якими керуються під час проведення екологічного аналізу, є вимоги до стану навколишнього середовища, що визначаються чинною в країні реалізації проекту нормативною базою, до яких належать:

- природоохоронні норми та правила проектування і будівництва, де встановлені величини гранично допустимого впливу на навколишнє середовище;
- заходи по запобіганню забруднення водних об'єктів, атмосферного повітря, землі, надр та боротьба з шумом;
- норми та правила охорони тваринного і рослинного світу (хоча ці норми недостатньо розроблені в Україні, але й вони є діючою базою);
- проектний опис у географічному, екологічному, соціальному та часовому аспектах, які супроводжують проект (наприклад, під'їзні шляхи, електростанції, постачання води, приміщення для зберігання сировини та продукції);

- сучасні та очікувані параметри фізичних, біологічних та соціально-екологічних умов, безпосередньо пов'язаних з проектом.

Елементи екологічного аналізу присутні на **кожній стадії життєвого циклу проекту**, в тому числі:

- На **стадії генерації ідеї проекту** визначаються *категорія* і *тип* проекту, що дозволяє оцінити: масштаб робіт з екологічного аналізу; якісний та кількісний склад команди з екологічного аналізу проекту; масштаб робіт, які повинні бути виконані аналітиками при підготовці екологічного аналізу проекту.

Залежно від ступеня негативного впливу на навколишнє середовище розрізняють чотири категорії проектів:

✓ *категорія А* — проекти, що *рідко мають негативний вплив* на довкілля і необхідність аналізу навколишнього середовища у таких проектах мінімальна;

✓ *категорія Б* — проекти зі *значним негативним впливом на навколишнє середовище*, але до яких *можна швидко застосувати заходи*, спрямовані на пом'якшення цього негативного впливу. Для таких проектів аналіз навколишнього середовища повинен включати специфікацію заходів з охорони навколишнього середовища на основі чинних законодавчих актів і нормативів;

✓ *категорія В* — проекти зі *значним негативним впливом на навколишнє середовище*, які *потребують детальної оцінки* довкілля. Аналіз навколишнього середовища для таких проектів повинен бути ретельно розроблений на стадії підготовки проекту, та являє собою невід'ємну частину вивчення можливостей реалізації проекту;

✓ *категорія Г* — проекти, що *безпосередньо спрямовані на навколишнє середовище*, а аналіз довкілля і розробка моніторингу є невід'ємною частиною таких проектів.

- На **стадії визначення ідеї проекту** в центрі уваги перебувають *основні аспекти, що стосуються навколишнього середовища* та оцінки природних ресурсів з урахуванням програми розвитку країни, можливості використання національних ресурсів, ступені можливого забруднення та негативного впливу наслідків проекту на навколишнє середовище.

- На **стадії формулювання та підготовки проекту** необхідно провести аналіз проекту з огляду *впливу його результатів та наслідків на навколишнє середовище*, з метою уникнути подальшого розповсюдження небезпечних з точки зору довкілля проектних рішень, реалізація яких дорого коштуватиме для суспільства, а наслідки важко виправити. Розгляд потенційно можливих наслідків проекту для навколишнього середовища потребує *проведення первісної експертизи довкілля*, а також визначення необхідності подальших досліджень потенційного впливу проекту на умови існуючого навколишнього середовища та можливості його поліпшення.

- **При розробці проекту** аналіз довкілля *об'єднується з визначенням технічних, інституційних, соціальних і фінансових аспектів*. На цьому етапі, як правило, розробляються альтернативні варіанти проекту або заходи з контролю чи зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

- **Під час реалізації проекту** - не кожний позитивний або негативний вплив на довкілля може бути відразу ж оцінений кількісно і фінансово, тому рішення необхідно приймати на підставі чинних екологічних стандартів або *припустимих екологічних співвідношень між явними грошовими надходженнями та неявними вигодами і витратами*, що виникають стосовно навколишнього середовища. Відповідальність за реалізацію проекту несуть зацікавлені особи та установи, які здійснюють нагляд за проектом для того, щоб упевнитися, що передбачені екологічні заходи, застереження та контроль діють активно. Програма моніторингу, яка забезпечує зворотний зв'язок між дійсним екологічним станом та впливом на навколишнє середовище, дозволяє *визначити необхідність змін в умовах реалізації проекту з метою подолання неприпустимого впливу чи негативних змін*.

Екологічний аналіз проекту, незалежно від його категорії, проводиться за визначеною **схемою**, яка передбачає визначену послідовність етапів:

- першим етапом проведення екологічного аналізу є **характеристика та аналіз екологічних умов**, в яких виконуватиметься проект, що потребує дати опис природно-географічного середовища проекту, його фізичного та біологічного балансу, всіх аспектів, безпосередньо пов'язаних з реалізацією проекту;

- наступним кроком досліджень є **визначення позитивних і негативних наслідків**, які матимуть місце у разі здійснення проекту, а також **розробка заходів щодо усунення негативних наслідків**, які неможливо ліквідувати. На цьому етапі розробляються заходи, спрямовані на охорону навколишнього середовища;

- третій етап передбачає **визначення та аналіз альтернативних можливостей реалізації проекту**, наприклад місць розташування, використання технологій проекту тощо. Для кожної альтернативи необхідно визначити вигоди та витрати із застосуванням економічних співвідношень, інституційної придатності місцевим умовам і вимогам;

- після визначення альтернатив здійснення проекту необхідно **розробити заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу** на навколишнє середовище. План дій має визначати економічно обґрунтовані з точки зору витрат заходи, що можуть зменшити негативні наслідки до припустимого рівня. Цей план також передбачає заходи з **компенсації шкоди**, якщо виявлено, що зменшення негативного впливу є неможливим або надто дорогим з огляду на витрати;

- наступним кроком проведення екологічного аналізу проекту є **підготовка менеджменту та фахівців**, які здійснювали б заходи з охорони та контролю стану навколишнього середовища, відповідали б за екологічну безпеку проекту. На цьому етапі можливо створення окремих екологічних відділів на місцях у тих агенціях та установах, що зацікавлені у реалізації проекту в умовах безпеки для навколишнього середовища;

- заключним етапом екологічної діагностики проекту є **розробка плану моніторингу (поточного контролю)** стану навколишнього середовища і

впливу проекту на нього. У плані конкретизується вид поточного контролю, визначаються особи та установи, які мають його здійснювати, оцінюється вартість заходів контролю.

Головною складовою екологічного аналізу проектів є визначення **типів впливу** проекту на навколишнє середовище та **оцінка екологічних наслідків** проекту. Як правило, така оцінка базується на чинному законодавстві країни де здійснюється реалізація проекту, яке регулює питання, які пов'язані з охороною навколишнього середовища.

Для оцінки впливу проектної діяльності на навколишнє середовище необхідно усвідомлювати, що фактори проекту *можуть стримувати або посилювати один одного*, маючи при цьому **різноманітний** (стратегічний або локальний) **вплив на проект**. Впливи проектів на навколишнє середовище можна класифікувати, наприклад, за такими **критеріями**:

- **за часом дії** – *постійні* (або з *довгостроковим терміном дії* - які супроводжуватимуть проект протягом всього терміну його життєвого циклу) та *тимчасові* (або *які мають короткотерміновий термін дії* - що впливають на навколишнє середовище незначний період);
- **за можливістю усунення** – *ті що виправляються* (піддаються реабілітації) та *ті що не виправляються* (мають фатальний характер змін середовища, за яких неможливо відновити природний баланс);
- **за способом впливу** – *безпосередні* (зміна ландшафту місцевості, зменшення площ сільськогосподарських ділянок) та *опосередковані*;
- **за охопленням території** – *локальні* (охоплюють невеликі території, географічні зони з чітким контуром) та *широко розповсюджені* (не мають кордонів і виходять за межі окремого регіону);
- **за походженням** – *превисні* (тобто безпосередньо пов'язані з впливом проекту на екосистему (забруднення атмосфери при будівництві та експлуатації доменних печей)) та *вторинні* (що є наслідком первинних змін в екосистемі (збільшення бронхо - легневих захворювань серед населення внаслідок забруднення атмосфери));
- **за можливістю акумулювання наслідків проектів** – *накопичувані* (наслідки, які мають можливість прогресивно зростати та посилювати один одного) та *не накопичувані* (впливи проекту, які не мають тенденції акумулюватися, що дає змогу екосистемі відновлюватися до стану, який вона мала раніше)..

Кількісний вимір кожного впливу на навколишнє середовище базується на **оцінці вартості наслідків екологічних змін**, які супроводжують проект. До основних критеріїв екологічної оцінки проекту належать:

- розмір території, на якій здійснюється реалізація проекту;
- чисельність населення, яке перебуває під впливом екологічних наслідків проекту;
- ступінь змін, деградації, або зникнення природних ресурсів;

- швидкість погіршення екологічного стану і час, необхідний для його стабілізації та/або поліпшення;

- ступінь незворотності змін в екосистемах.

Процес *оцінки екологічного впливу* включає такі **основні моменти**, як:

- ідентифікація факторів впливу на навколишнє середовище;
- визначення взаємозв'язку між факторами впливів проекту на навколишнє середовище;

- вимірювання та інтерпретація впливу результатів та наслідків проекту на навколишнє середовище.

Особливу увагу при визначенні розміру (ступеню) впливу на навколишнє середовище приділяють:

- **природним ресурсам**, які споживатимуться при реалізації проекту (особливо тим, що не відновлюються або відновлюються протягом тривалого періоду);

- **типу технології**, яка застосовуватиметься у бізнесовому процесі;

- **факторам контролю забруднення** навколишнього середовища, закладеним у проекті.

При визначенні **вартісної оцінки** впливу проекту на навколишнє середовище необхідно подолання декількох *серйозних проблем*, а саме проблем пов'язаних з:

- **складністю процесу виміру вартості** екологічних наслідків проекту, таких як зникнення деяких видів рослинного та тваринного світу, зменшення озонового шару;

- **необхідністю визначення інтегрованої оцінки** всіх наслідків, вигод і витрат, які супроводжують проект та іноді доповнюють і зміцнюють один одного;

- **необхідністю врахування думки майбутнього покоління** про вартість наслідків проекту (при виборі проекту це не враховується, але як майбутні користувачі навколишнього середовища наші спадкоємці мають право на схвалення чи відхилення проектів, що супроводжуються довгостроковими екологічними втратами та незворотними наслідками для довкілля);

- **визначенням вартості незворотних наслідків** для навколишнього середовища та позбавлення у майбутньому прав користування цими благами.

У більшості випадків *невідомо, яку цінність складають* ці екосистеми у *теперішній час і протягом існування людської цивілізації*.

Для **вартісної оцінки** екологічних наслідків проекту, а також порівняння впливу на навколишнє середовище кількох проектів використовують **різноманітні методи**, в тому числі, такі як **методи ранжирування, бальної оцінки** на інші способи **експертної оцінки**. Найбільш широке поширення при проведенні екологічного аналізу в процесі обґрунтування проектів використовуються **наступні методи**:

- ❖ **Метод контрольних списків** заснований на **складанні переліку всіх видів впливу проекту**, що можна передбачити, надання кожному з них

кількісної оцінки, а потім ранжирування відповідно до поданого значення. Основні вимоги для застосування цього методу наступні:

- достатня кількість типів впливу проекту;
- об'єктивність визначення чисельного значення вагових коефіцієнтів.

❖ **Метод Бателле**, відповідно до якого для кожного типу впливу закладається *індекс якості середовища*, нормалізований таким чином, щоб ранжирування здійснювалось за шкалою від 0 до 1. Цей метод найбільш ефективний для оцінки впливу проектів розвитку водних ресурсів, спорудження атомних електростанцій та автомагістралей. Кожний індикатор впливу задається як *різниця між показником стану середовища з впливом на нього проекту та без нього*. Фактори середовища в методі Бателле класифіковані за чотирма категоріями:

1. безпосередня сфера навколишнього середовища (природний, рослинний і тваринний світ);
2. зміна фізико-хімічного балансу середовища;
3. сфера соціального сприйняття певних наслідків;
4. сфера людської діяльності в процесі реалізації проекту.

❖ **Метод матриць** побудований на *виділенні характеристик навколишнього середовища* (заносяться у вертикальну частину матриці), а також *типів впливів* на навколишнє середовище факторів проекту – заносяться в горизонтальну частину матриці. В місцях перетину стовпців і рядків матриці відображають *бальні оцінки інтенсивності* впливу факторів і їх вагомості. Матриці включають як кількісні, так і якісні показники впливу проекту на навколишнє середовище. *Значущість кожного показника визначається експертними оцінками*. Існуюча в екологічному аналізі *відсутність чітких критеріїв* визначення числових значень кожного показника робить цей метод порівняльним, інформативним та наочним, що обумовлює можливість його використання для оцінки складних альтернативних проектів різноманітних виробництв.

❖ **Метод діаграми потоків** ґрунтується на послідовному *виокремленні та прогнозуванні залежностей* між впливом проекту та його наслідками. Побудова діаграм потоків можлива тільки за наявності точного опису процесів, що протікають у навколишньому середовищі без впливу проекту та з урахуванням наслідків його реалізації. Метод діаграм потоків може використовуватися під час порівняння двох конкретних технологічних рішень, коли кількісні параметри цього впливу та його наслідків не встановлено, але необхідно вибрати один з проектів за визначеними обмеженнями.

❖ **Метод сумісного аналізу карт** передбачає, що території, на які прогнозується вплив результатів реалізації проекту та їх наслідків, *піддають аналізу за картографічним матеріалом, аеро- фотознімками, матеріалами землеустрою*. За кожним показником впливу спочатку оформлюється своя карта-схема, а потім визначається сумарний вплив шляхом складання візуальної оцінки цих карт. Найбільш прийнятний цей метод для оцінки

проектів будівництва автошляхів, залізниць, магістралей, газопроводів, електромереж, аеродромів, жилих районів і промислових гігантів.

Усі наведені вище методи найбільш ефективні для оцінки впливу проекту при порівнянні можливих альтернатив **на стадії формування проекту**.

У разі **реалізації проекту** на діючому підприємстві ці методи оцінки не достатньо ефективні. Для оцінки впливу функціонуючого виробництва на навколишнє середовище **необхідно**:

- **провести аналіз технологічного процесу виробництва** з метою виявлення джерел впливу, виділення та викиду шкідливих речовин. Результатом цього аналізу є *визначення в технологічному ланцюжку місць входу та виходу* природних ресурсів, виділення шкідливих речовин у довкілля, характеристика джерел забруднення, природоохоронного обладнання та природозахисних заходів, які супроводжуються розрахунковою оцінкою фактичної їх ефективності;

- **визначити показники інтенсивності, ступеня і небезпеки впливу**, що залежать від кількості викиду шкідливих речовин та їх індивідуальних властивостей. Ступінь впливу встановлюється *співвідношенням його інтенсивності до інтенсивності виділення шкідливої речовини*, що дозволяє ранжувати джерела забруднення за принципом можливості та доцільності зниження впливу. За результатом аналізу може статися, що максимальний ступінь впливу належить слабкому за інтенсивністю джерелу забруднення, або навпаки, джерела з максимальним виділенням шкідливих речовин мають незначний ступінь впливу за рахунок високої ефективності природоохоронних заходів;

- **виявити форми порушення та забруднення природного середовища і визначити їх параметри**. На цьому етапі проводиться обстеження зони впливу результатів проекту на навколишнє середовище, а також встановлюються наслідки порушення та забруднення природного середовища;

- **оцінити наслідки змін довкілля у компонентах природно-виробничої системи** з використанням інтегральних показників. Для цього досить часто *порівнюються капітальні та експлуатаційні витрати, які виникають при здійсненні різноманітних природоохоронних заходів під час функціонування виробництва, і безпосередні та опосередковані збитки, яких запобігли в результаті вжиття цих заходів* (позитивна частина). Якщо величина відверненого сукупного збитку має позитивне значення, вважають за необхідне реалізовувати природоохоронні заходи. Відвернений сукупний збиток являє собою приведення різноманітних за розміром кількісних впливів результатів і наслідків проекту на компоненти середовища.

Сучасна міжнародна практика аналізу **екологічних наслідків проектів** найчастіше застосовує методи, побудовані на визначенні:

- **ринкової ціни** виробництва товарів та послуг, що базується на одному з трьох наступних підходів:

✓ **визначення продуктивності ресурсів**, що базується на традиційному аналізі «вигоди — витрати» та проводиться з використанням ринкових цін на вхідні ресурси та отриману продукцію проекту. Аналіз зміни продуктивності ресурсів внаслідок реалізації проекту краще за все проводити способом оцінки ситуації «з проектом» та «без проекту», що дозволяє визначити всі зміни у навколишньому середовищі, які виникли через проект (які є запланованим результатом, а й ті, що виникають як побічні ефекти поза межами проекту і можуть мати як позитивний, так і негативний характер). Екологічна вартість проекту оцінюється як *додатковий негативний вплив*, який виникає внаслідок впровадження проектного рішення;

✓ **метод втраченої вигоди (доходу)** — за міру екологічних наслідків беруть зміну продуктивності людей та, як результат, втрату ними заробітку (доходу) або збільшення медичних витрат через екологічну шкоду, або отримання додаткових доходів від запобігання екологічним наслідкам. Використання цього методу вимагає прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між екологічними наслідками проекту та змінами в умовах життя населення;

✓ **метод альтернативної вартості** — оцінює їх з точки зору витрат, необхідних для збереження якого-небудь ресурсу (наприклад, ландшафту території національного парку замість вирубки дерев для потреб будівництва) або неотримання доходу від використання цього ресурсу іншим способом. Цей підхід дозволяє визначити величину додаткових витрат під час вибору більш коштовної, але екологічно безпечної альтернативи проектного рішення;

• **безпосередніх витрат**, пов'язаних з реалізацією проекту — метод, який, перш за все використовує такі підходи:

✓ **аналізу ефективності витрат** — екологічні наслідки, які не піддаються кількісному вимірюванню у вигляді витрат і прибутків, іноді можна оцінити за допомогою розгляду ефективності понесених витрат. Дані про найменші витрати щодо проекту отримують, аналізуючи альтернативні процеси або проекти з визначеною метою (наприклад, визначення ступеня якості повітря та води). Таким чином визначають цінності, які порівнюються між собою, визначаючи домінуючий критерій відбору проекту. Досягнення екологічного результату проекту неодмінно пов'язано з витратами, тому їх оцінка має проводитися відповідно до критерію рівняння граничних витрат за проектом до граничних вигод.

✓ **превентивних (профілактичних) витрат** — базується на можливості здійснювати *оцінку мінімальних вимог населення* до навколишнього середовища та їх готовності нести витрати з метою зниження шкідливого впливу. Методика розрахунку превентивних витрат ґрунтується на визначенні мінімальних витрат, які можливо нести з метою зменшення екологічних наслідків. Ці витрати *залежать від ступеня важливості* фактору, який оцінюється, в тому числі:

- а) шкідливому впливу;
- б) наявному доходу;

в) рівню очікуваних збитків у разі появи наслідків.

Як правило, витрати на зниження несприятливого екологічного впливу не повинні перевищувати прибуток, який споживач отримає в результаті зниження рівня очікуваних збитків.

Готовність нести витрати по зменшенню негативних екологічних наслідків є фактично оцінкою тієї мінімальної величини прибутку (доходу) від визначеного рівня якості навколишнього середовища.

Застосування методів екологічного аналізу можливе тільки за наявності точних даних про величину витрат, необхідних для поліпшення екологічної ситуації, та вигод, отриманих у результаті зниження шкідливого впливу.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність, необхідність та мета проведення екологічного аналізу проекту (управлінського рішення). Документи, що є основою проведення екологічного аналізу.*
2. *Особливості екологічного аналізу на кожній стадії життєвого циклу проекту. Схема проведення екологічного аналізу проекту (управлінського рішення).*
3. *Визначення типів впливу проекту (управлінського рішення) на навколишнє середовище. Оцінка екологічних наслідків проекту (управлінського рішення).*
4. *Методи визначення впливу та аналізу екологічних наслідків реалізації проектних (управлінських) рішень.*

§17 Соціальний аналіз при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Проведення аналізу зовнішнього середовища проектів у широкому розумінні під час обґрунтування їх відбору та оцінки вимагає **врахування соціальних ефектів** від результатів та наслідків проектів.

Результати та наслідки проекту необхідно оцінювати з точки зору їх впливу на зміни таких **соціальних показників** як:

- зміст, умови та організація праці та робочих місць;
- соціальна структура людських ресурсів та культурно-технічний рівень працівників, зайнятих реалізацією проекту або пов'язаних з ним;
- обсяг позаробочого (вільного) час працівників (по різних категоріях) та його використання;
- соціальна активність працівників та соціально-психологічний клімат в колективі зайнятом реалізацією проекту або пов'язаним з ним;
- загальний стан корпоративної (організаційної) культури в колективі зайнятом реалізацією проекту або пов'язаним з ним.

Основним принципом при розрахунку **соціально-економічної ефективності** проектів є зіставлення **соціальних результатів**, отриманих в наслідок реалізації проекту та **необхідних витрат ресурсів**, що вплинули на отримання цих результатів. Як правило, визначення **соціальних результатів** проектів здійснюється на підставі **співвідношення розрахункових показників з нормативними**. Причому, якщо досягнуто **позитивних** соціальних ефектів, то використовується **пряме співвідношення показника з нормативним значенням**, а

для **негативних** соціальних ефектів здійснюється *порівнянням з фіксованим ступенем гранично допустимої соціальної шкоди*.

Враховуючи складнощі при проведенні кількісної оцінки соціальних результатів проектів, сучасна практика підготовки проекту, за винятком цільових проектів соціального розвитку, *досить рідко відстежує соціальні аспекти*. Не достатня увага до соціального (людського) фактору проекту і ступеня його впливу на результати проекту, (хоча практично всі проекти, що їх реалізують об'єднані в організацію люди, мають значний вплив на соціальні перетворення, а окремі навіть на суспільство в цілому) в багатьох випадках призводить до *недостатньо об'єктивного обґрунтування* як самих проектних рішень, так і наслідків до яких вони приведуть в подальшому. Досить часто нехтування соціальних аспектів проекту призводить до невдач, оскільки він вступає у суперечність з традиційними цінностями, не бере до уваги соціальну організацію людей, їх мотивацію до реалізації проекту.

Метою соціального аналізу є визначення прийнятності варіантів реалізації проекту, які **дають змогу досягти цілей проекту** та поліпшити характеристики його соціального середовища **за рахунок впливу** проекту на:

- людей, які виступають в якості виконавців проекту та/або користувачів його результатів (наслідків);
- населення регіону, де здійснюється проект та/або використовуються його результати (мають вплив його наслідки);
- громадянське суспільство в цілому.

Основними компонентами соціального аналізу є:

- *оцінка* людського потенціалу організацій які задіяні в реалізації проекту та населення, що мешкає в зоні його реалізації, *з точки зору* демографічних та соціокультурних особливостей, умов проживання, зайнятості, відпочинку та встановлення ступеня впливу проекту на ці параметри;
- *оцінка людського потенціалу* організацій, які задіяні в реалізації проекту, а також населення, яке проживає в зоні його реалізації, *з точки зору*:
 - демографічних та соціокультурних особливостей;
 - умов проживання, зайнятості та відпочинку;

а також **встановлення ступеня впливу** проекту на ці параметри;

- **визначення рівня адекватності** проекту культурі та організації населення в регіоні реалізації проекту та використання його результатів (впливу його наслідків);

- **розробка стратегії забезпечення підтримки проекту** з боку, як безпосередніх виконавців проекту, так і населення регіонів, пов'язаних з реалізацією проекту та використанням його результатів (наслідків) на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Соціальний аналіз в процесі обґрунтування проекту здійснюється за наступними **напрямами**:

- **визначення впливу** проекту на соціальну систему в цілому;

- *аналіз необхідних змін* у соціальному середовищі, для сприяння реалізації проекту та досягнення його мети;
- *розробка заходів по формуванню соціальної системи*, яка впливатиме на можливість реалізації проекту та отримання необхідних результатів (наслідків).

Для встановлення соціальних результатів, які виступають базою визначення економічної ефективності проекту та його привабливості з точки зору суспільства, використовують наступні **показники**:

- *зміна кількості робочих місць* як у бізнес структурах, що задіяні в реалізації проекту, так і у регіоні впровадження його результатів в цілому;
- *поліпшення умов життя та діяльності* (виробничих, культурно-побутових, житлових і ін.) працівників, які задіяні в реалізації проекту та населення, пов'язаного з використанням його результатів (наслідків);
- *зміна структури* (виробничої, соціальної та ін.) Персоналу, який задіяний в реалізації проекту;
- *зміцнення надійності зв'язків* із споживачами результатів (наслідків) проекту та постачальниками ресурсів, необхідних для його реалізації;
- *зміцнення рівня здоров'я* та профілактика захворюваності населення, пов'язаного з проектом, *збільшення обсягу вільного часу* і якості його використання цим населенням, тощо.

Проведення соціального аналізу стикається з наявністю та існуванням окремих **проблем, які ускладнюють** отримання необхідних для обґрунтування проекту чинників, зокрема такі проблеми як:

- *неможливість отримання точної кількісної характеристики* багатьох соціальних змін та результатів (наслідків), які супроводжують проект та пов'язані з ним;
- *різне* (в окремих випадках діаметрально протилежне) *сприйняття і оцінка* процесу реалізації проекту, його результатів і наслідків різними соціальними групами;
- *суб'єктивний характер оцінок* процесу реалізації проекту, його результатів і наслідків, який лежить в основі, як при прийнятті проектних рішень, так і при вирішенні питань, інтересам, який з соціальних груп віддати перевагу при реалізації проекту та його результатів.

Соціальний аналіз проекту здійснюється **на всіх стадіях його життєвого циклу**, зокрема:

- *При ідентифікації проекту* — на стадії, яка супроводжується визначенням цілей, завдань та пріоритетів розвитку, **необхідно визначити**:
 - розміри та інші *характеристики території*, що перебуватиме у сфері впливу проекту;
 - *прийнятність результатів та наслідків проекту* як для робітників, які задіяні в реалізації проекту, так і для місцевого населення;
 - *групи населення*, яких стосується реалізація самого проекту, а також його результатів та наслідків, виділяючи серед них *як зацікавлених, так і супротивників*.

- **В процесі розробки концепції проекту** потребує визначення відповідності мети проекту соціальній орієнтації та задоволенню потреб як організації, що реалізуватиме проект, так і населення регіону, в якому реалізовуватиметься його результати (наслідки).

- **На стадії обґрунтування та розробки проекту** виконується найбільш трудомістка і відповідальна робота по збиранню, опрацюванню інформації щодо демографічного та соціально-економічного стану як організації, що реалізуватиме проект, так і населення регіону, в якому реалізовуватиметься його результати (наслідки).

- **При проведенні експертизи** соціальних аспектів проекту необхідно встановити причинно-наслідкові зв'язки між прийняттям проектних рішень та можливими соціальними наслідками його реалізації, в тому числі:

- визначити можливу соціальну шкоду (порушення звичайного способу життя, культурних традицій і системи життєзабезпечення) та цільові групи (робочі, етнічні, соціальні тощо), на яких це позначиться;

- провести позиційний аналіз трудового колективу, який буде реалізувати проект і населення регіону, в якому буде реалізовуватися його результати (наслідки) щодо їх ставлення до проекту та виявити можливості компенсаційних та превентивних заходів для нейтралізації можливого негативного впливу на проект з їхнього боку;

- змодельовати спосіб життя людей, яких стосується проект, за умов неможливості запобігання соціальній шкоді, в тому числі можливі міграції, розселення, введення нової організації, покращання змісту праці, розвиток ділової активності, тощо.

- **При реалізації проекту** необхідно внести, у разі наявності такої необхідності, можливі корективи до проекту для нейтралізації негативних соціальних наслідків проекту, з метою формування позитивної громадської думки серед населення, якого стосується як сам проект, так і його результати (наслідки).

- **При проведенні заключної оцінки проекту** потребують вивчення наслідки проекту, яких не було виявлено на попередніх стадіях життєвого циклу, а також новостворені громадські рухи, які виступають проти проекту. На цій стадії також необхідна розробка можливих форм і методів нейтралізації негативних соціальних наслідків проекту.

Таким чином, головна увага при проведенні соціального аналізу повинна бути зосереджена на дослідження соціального середовища за синтетичними соціологічними характеристиками. Серед таких характеристик особлива увага повинна бути приділена образу і рівню життя персоналу, який проводить реалізацію проекту, а також населення регіону, в якому здійснюється реалізація та впровадження його результатів.

Інтегрованим результатом характеристики способу і рівня життя є **соціальна структура** бізнес організації, де здійснюється реалізація проекту, регіону та суспільства в цілому, що пов'язані з проектом. За допомогою соціальної структури визначається шкала **преференцій** тій чи іншій групи

населення. Аналізуючи *вплив соціального середовища* на реалізацію проекту, особливу увагу необхідно звернути на спосіб і рівень життя окремих груп населення, що відображаються у соціальній структурі. Ці показники є об'єктивними умовами, які потрібно **враховувати**, бо змінити їх кардинально можливо лише при реалізації масштабних, комплексних програм (проектів) соціального розвитку.

До **ключових моментів визначення соціального середовища** проекту, на які необхідно звернути пильну увагу під час проведення соціального аналізу відносяться:

- **загальна характеристика населення**, що пов'язано з проектом — його чисельність і характеристика всіх груп населення, яких безпосередньо або опосередковано стосується проект - так зване «населення проекту» (від англ. *project population*), зокрема:
 - особи, що проживають в районі реалізації проекту і залучаються до робіт по його реалізації, включаючи членів їх сімей;
 - робоча сила, яку залучають для робіт, пов'язаних з проектом в інших регіонах;
 - люди, в способі життя яких відбуваються зміни внаслідок реалізації проекту, або його наслідків;
 - споживачі продукції (робіт, послуг), що є результатом (наслідком) реалізації проекту.

Для проведення соціального аналізу на основі загальної характеристики населення проекту необхідно:

- провести сегментування населення та визначити його цільові групи, яких безпосередньо або опосередковано стосується проект;
- виявити зміни, які можуть відбуватися в соціальній організації в цілому та / або способі життя населення проекту (окремих його цільових груп) внаслідок реалізації проекту.

- **етнічно-демографічна характеристика** населення проекту — аналіз її особливо необхідний при реалізації проектів, які *передбачають переселення людей*, в зв'язку, з чим виникає ряд соціальних проблем, зокрема: відчуження, втрата соціальних зв'язків, почуття безпорадності, тощо.

- **характеристика належності до тієї чи іншої культури** населення проекту — визначення його ціннісних орієнтацій, норм і поведінкових структур громадськості, тощо. Необхідно враховувати те, що культурні традиції та поведінкові мотиви лишаються незмінними протягом життя багатьох поколінь й їх перебудова вимагає певних ресурсів (не тільки матеріальних) і термінів реалізації.

- **характеристика демографічних процесів** — коливається в діапазоні від «статистичного вивчення населення» та його територіального розподілу до «вивчення людських колективів» за статтю, віком, станом здоров'я, рівнем освіти, приналежності до певних етнографічних групам, тощо. **Індикаторами**, які характеризують демографічні процеси, можуть виступати:

- чисельні показники населення проекту в цілому, та у працездатному віці зокрема;
- очікувана тривалість життя в цілому, та стан захворюваності зокрема;
- показники зайнятості населення в цілому, та стан міграції населення проекту у працездатному віці зокрема.

Вагомою складовою соціального аналізу проекту є **визначення прогностичних оцінок соціального розвитку** бізнес структур та регіонів, яких стосується проект безпосередньо або опосередковано. Прогнозування соціального розвитку в процесі проведення обґрунтування проекту передбачає **необхідність урахування таких чинників:**

- заходи та тенденції, що передбачаються загальнодержавною і регіональними політикою соціального розвитку;
- дій і тенденцій, які передбачаються до здійснення загальнодержавної соціальної політикою та регіональними програмами соціального розвитку;
- тенденцій розвитку і перспективних характеристик щодо систем цінностей населення проекту та їх традицій, змін його потреб;
- питань, пов'язаних забезпеченням ефективної зайнятості населення, а також з тенденціями у змінах структури зайнятості;
- тенденцій, пов'язаних з формуванням нових структур і якісних характеристик робочої сили;
- заходів, спрямованих на завоювання прихильності і підтримки з боку активного населення та організацій питань, пов'язаних з реалізацією проекту, експлуатацією та обслуговуванням його результатів.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність, мета і основні компоненти проведення соціального аналізу проекту (управлінського рішення). Напрямами соціального аналізу та показники його соціальних результатів.*
2. *Проблеми, які ускладнюють проведення соціального аналізу проекту (управлінського рішення). Особливості соціального аналізу на різних стадіях життєвого циклу проекту.*
3. *Соціальне середовище проекту та ключові моменти його визначення. Механізм визначення та використання прогностичних оцінок соціального розвитку при обґрунтуванні проектів (управлінських рішень).*

Глава 6. Використання аналітичних засобів обґрунтування управлінських рішень та проектів під час визначення їх ефективності

§18 Використання фінансового аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Фінансовий аналіз проекту є, мабуть, найбільш фундаментальною і трудомісткою частиною проектного обґрунтування, який спрямований на визначення *фінансової життєздатності проекту* як з точки зору очікуваного прибутку, так і з точки зору ризиків з якими пов'язана його реалізація. Фінансовий аналіз має супроводжувати розробку проекту починаючи з початкового етапу підготовки проекту.

Межі фінансового аналізу та його цілі на кожному етапі життєвого циклу проекту значною мірою визначаються **оцінкою вкладень і витрат ресурсів**, яких потребує реалізація як проекту в цілому, такі кожної з його частин зокрема, а також **очікуваною віддачею**, в тому числі чистих вигод, виражених у фінансових показниках.

Реалізація проектних рішень базується на внесення певних **інвестицій** (від лат. *invest*, вкладення коштів — господарська операція, яка передбачає придбання матеріальних та нематеріальних активів та корпоративних прав в обмін на кошти або майно) в цей процес. Процес інвестування, який розглядається як довгострокове вкладення економічних ресурсів з метою утворення та отримання вигоди, **ґрунтується** на перетворенні ліквідності власних і залучених коштів інвестора **на виробничі активи** (основний і чистий оборотний капітал), а також **створенні нової вартості** при використанні цих активів. Забезпечення цього процесу фінансовими ресурсами для реалізації проекту **включає розробку відповідних фінансових схем** з урахуванням умов, за яких кошти можуть стати доступними, і подальшу **раціоналізацію цих схем** з точки зору як виконавців проекту, так і його інвесторів.

Метою фінансового аналізу є:

- оцінка технічної здійснюваності проекту з фінансової точки зору;
- можливість реалізації проекту в даному фінансово - економічному середовищі;
- виявлення фінансових ресурсів, доступних з точки зору вартості та часового горизонту;
- визначення оптимальних потоків фінансових ресурсів, необхідних на кожному етапі реалізації проекту;
- визначення фінансової життєздатності проекту в цілому та кожного етапу його реалізації зокрема;
- ідентифікація всіх фінансових наслідків проекту,
- прийнятність варіанту з найбільш привабливих з можливих альтернатив проекту та часового періоду для осіб, які приймають рішення про доцільність інвестування та фінансування проекту.

Фінансовий аналіз в процесі проектного обґрунтування на певних етапах виступає як **фінансова діагностика проекту**, яка базується на:

- **якості інформаційної бази**, що використовується, та вірогідності прогнозованих характеристик проекту;
- **аналізі структури і величини** проектних витрат і доходів, а також рівня їх впливу на здійсненість проекту;
- **визначенні й оцінці щорічних і накопичених фінансових чистих вигод**, виражених через показники ефективності проекту;
- **врахуванні фактору часу** стосовно цін, вартості капіталу та проектних рішень, що приймаються в умовах ризику і невизначеності.

Діагностика проекту з точки зору його фінансової спроможності базується на **концепціях прийняття інвестиційних рішень**, що потребують знань з:

- фінансового та податкового обліку;
- управлінського аналізу господарської діяльності;
- правового поля оподаткування та інших сфер підприємництва.

Фінансовий аналіз, як правило, *передусь економічній оцінці проекту*, яка визначає цінність його для суспільства в тому числі і на підставі інформації з фінансового аналізу про доцільність і необхідність стимулювання інвестиційного процесу. **Основою фінансового аналізу є методологія**, яка базується на концепціях:

- проектних вигод і витрат;
- зміни вартості грошей у часі;
- альтернативної вартості, грошового потоку.

Фінансове обґрунтування проекту передбачає виокремлення двох його складових:

- аналіз **фінансової спроможності** проекту;
- **умови та схеми фінансування** проекту.

Таке відокремлення необхідно для визначення фінансової ефективності безпосередньо проекту, а не впливу на нього можливості застосування податкових знижок, залучення пільгового фінансування, надання інвестиційного чи податкового кредиту, субсидій чи субвенцій, тощо. Такий підхід дозволяє відокремити проекти які *створюють нові вигод та додаткові прибутки*, від проектів які лише *перерозподіляють існуючі вигоди* від фінансових установ до інвесторів.

При підготовці фінансового обґрунтування проекту, необхідно **враховувати певні особливості** цього процесу, а саме:

- **при визначення витрат за проектом**, необхідно:
 - *ігнорувати попередні витрати*, оскільки необхідно оцінювати тільки додаткові витрати і прибуток, що отримані від проекту, а покриття попередніх витрат не береться до уваги у процесі визначення фінансової спроможності проекту;
 - *вартість ресурсів проекту розраховувати на основі витрат втрачених можливостей*, якщо ці ресурси можуть бути використані будь-яким іншим, відмінним від проектного, способом.
- **при прогнозуванні прибутку чи доходу** слід враховувати такі фактори, які впливають на їх величину, в тому числі:
 - метод нарахування амортизації;
 - вплив ліквідаційної вартості;
 - потребу в оборотному капіталі та його облік;
 - використання номінальних і постійних цін.

Розрахунок майбутніх грошових потоків, необхідних для здійснення проекту є одним з найбільш важливих завдань фінансового аналізу.

Враховуючи на те, що окремих учасників проекту більш ніж прибуток чи дохід, який принесе проект, цікавить **величина грошових потоків**, тому інформація про *очікувані потоки готівки з урахуванням усіх виплат та оподаткування* повинна бути представлена у вигляді **різниці між грошовими потоками з проектом і без нього**. Аналіз фінансової ситуації з урахуванням *реалізації інвестиційного проекту та без його здійснення* є ключем до прийняття вірного управлінського рішення щодо реалізації проекту, яке вимагає об'єктивне і актуальне відображення інформації щодо можливого приросту грошових коштів завдяки реалізації проекту. **Прогноз грошового потоку** проекту починається з прогнозування обсягів продажу та розрахунку ймовірних витрат за проектом, тобто базується на прогнозі звіту про прибутки.

Ключовою складовою *розрахунку чистого потоку грошових коштів* у результаті прийняття проекту є:

- **метод нарахування амортизації**(наприклад, на противагу методу рівномірної амортизації, застосування методу коли період амортизації менше за строк експлуатації активів проекту позитивно впливає на поточну вартість грошових потоків)
- **величина податкової економії**, яка виникає при зменшенні оподаткованого прибутку на суму амортизації.

Профіль грошового потоку зміниться на краще, якщо активи мають *ліквідаційну вартість в кінці строку експлуатації проекту*, яка збільшує потік грошових коштів та підвищує привабливість проекту. Крім того разом з інвестиціями в основний капітал, необхідно мати у розпорядженні додаткові грошові кошти для *формування оборотного капіталу*. Особливістю інвестування в оборотний капітал є те, що ці витрати відбуваються, як правило, у нульовий рік проекту, а їх відшкодування — після його реалізації. Через різницю у часі витрати на оборотний капітал зменшують величину дисконтованого грошового потоку.

Прогнозування грошових потоків може здійснюватися як в **постійних цінах** (дозволяють ігнорувати інфляцію при визначенні умов фінансування проекту), так і в **номінальних цінах** (враховують інфляційні очікування учасників проекту). Кожен з підходів до застосування ціни має певні переваги та недоліки, а саме:

- аргументація **на користь використання постійних (дійсних, фіксованих) цін** базується на твердженнях, що таким чином існує можливість ігнорування інфляції, оскільки всі показники проекту можна оцінити за дійсною вартістю проекту, без впливу на неї змін в рівні цін. При використанні постійних цін передбачається, що їх зміна на ресурси буде аналогічною зростанню цін на результати проекту і відповідною рівню інфляції;
- в той же час існує ряд ситуацій, коли **використання постійних цін у проекті може призвести до серйозних ускладнень**, які пов'язані з умовами фінансування проектів — як правило, кредитне фінансування передбачає встановлення *процента виплат боргу в номінальному обчисленні*, крім того

виникає необхідність *збільшення витрат* при здійсненні проектних закупівель ресурсів та проектних платежів, що позначитися на перевитраті бюджету, появи необхідності пошуку додаткових фінансових ресурсів. Як свідчить практика, зміни цін на ресурси, товари і послуги (особливо які контролюються державою) не відповідають рівню інфляції, що вимагає розробки «інфляційних сценаріїв», до того, щоб збалансувати зміну грошових припливів та відтоків за рахунок зміни цін.

Фінансовий аналіз в процесі обґрунтування проекту на етапі його підготовки передбачає:

- визначення *умов фінансування*;
- вибір та раціоналізація *джерел фінансування*;
- розробка *плану узгодження припливу і відтоку грошових коштів* від проекту.

Фінансування проекту — забезпечення проекту ресурсами, до складу яких входять не лише грошові кошти, але й виражені в грошовому еквіваленті інші інвестиції, в тому числі основні та обігові кошти, майнові права і нематеріальні активи тощо. Фінансування проектів спрямоване на вирішення цілого кола *завдань*, в тому числі, наприклад, таких:

- забезпечення потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проекту;
- зниження капітальних витрат і ризику проекту за рахунок раціональної структури інвестицій і отримання податкових пільг;
- забезпечення балансу між обсягом залучених фінансових ресурсів і величиною отриманого прибутку.

До основних **принципів фінансування** слід віднести:

- необхідність *повернення фінансових коштів*, що сприяє підтриманню постійної платоспроможності компанії;
- забезпечення підвищених *темів зростання доходу та капіталу*, що дозволяє забезпечити високу дохідність проекту та ефективну діяльність компанії у довгостроковій перспективі (стратегічна мета);
- *мінімізацію інвестиційних ризиків*, яка сприяє зменшенню загального рівня ризиків по інвестиційному проекту та забезпечує над ними контроль.

Пошук **джерел фінансування** проектів є, мабуть, найважливішою проблемою, яка постає перед будь-яким бізнесом. Усі джерела формування інвестиційних ресурсів поділяються на три **основні групи**:

- **Власні інвестиційні ресурси** характеризуються простотою залучення, високим рівнем прибутковості інвестованого капіталу, зменшенням ризику неплатоспроможності і банкрутства під час їх використання, але в той же час мають обмеженість обсягу залучених коштів та відсутній зовнішній контроль. Власні інвестиційні ресурси — інвестиційні ресурси до яких належать:

- *чистий нерозподілений прибуток*, спрямований на виробничий розвиток;
- *амортизаційні відрахування*;

- *частина основних фондів*, реінвестована шляхом продажу;
- *частина обігових коштів*, іммобілізована в інвестиції;
- *страхова сума відшкодування збитків*, спричинених втратою майна, тощо.

- ***Залучені інвестиційні ресурси*** використовуються для фінансування в основному досить ризикованих та прибуткових проектів за рахунок:

- *запозичення акціонерного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій* може бути використано компаніями, які створюються в формі акціонерних товариств. Це є основною формою фінансування інвестиційних проектів;

- *емісія інвестиційних сертифікатів* — для інвестиційних компаній та інвестиційних фондів;

- *розширення статутного фонду* за рахунок додаткових внесків — для підприємств інших організаційно-правових форм.

Використання залучених інвестиційних ресурсів характеризуються високими обсягами їх можливого залучення, зовнішнім контролем за використанням, певною складністю залучення, частковою втратою управління компанією (у разі емісії акцій).

- ***Позичкові інвестиційні ресурси*** в основному використовуються для кредитування проектів з низьким рівнем ризику та чітко визначеними шляхами успішної реалізації проекту. Позичкові ресурси можна поділити на:

- *довгострокові кредити банків та інших кредитних установ*, які використовуються для фінансування довгострокових і великомасштабних проектів. Через тривалість строку позички кредитори висувають жорсткі вимоги до перевірки кредитної переваги та надійності проекту. Процентна ставка встановлюється лише на частину цього строку, щоб у майбутньому мати можливість переглянути її та пристосувати до умов ринку;

- *емісія облігацій компанії* — не зважаючи на те, що даний вид ресурсів набув поширення у світовій практиці, в Україні поки що не дістав популярності через нерозвиненість фондового ринку, неплатоспроможність попиту та невисокі розміри статутного фонду більшості компаній;

- *цільовий державний кредит*, спрямований на конкретний вид інвестування, який надається лише під державні програми;

- *податковий інвестиційний кредит*, суть якого полягає в тому, що підприємство звільняється від сплати податків на ту суму, яку воно зобов'язується інвестувати у виробництво. Через певний період часу (переважно 5 років) підприємство повертає державі початкову суму. Тобто підприємство отримує безпроцентний кредит;

- ✓ *інвестиційний лізинг*, який надається в натуральній формі, а погашається в розстрочку. Передумовами для широкого застосування інвестиційного лізингу є гострий дефіцит інвестиційних ресурсів, з одного боку, і значна кількість вільних виробничих об'єктів та устаткування, з іншого.

Залучення того чи іншого джерела фінансування пов'язане з певними витратами: акціонерам треба виплачувати дивіденди, банкам — проценти за надані кредити і т. ін. ***Загальна сума коштів, яку необхідно сплатити за***

використання певного обсягу фінансування, називається **ціною капіталу** — фактора виробництва який являє собою *певну суму грошей або цінностей, активів* бізнес структури. Ціна капіталу розраховується в залежності від його виду:

- **Ціна власного капіталу** розраховується з урахуванням:
 - *ставки дивідендів*, якщо капітал акціонерний;
 - *норми прибутку*, яку необхідно сплатити учасникам господарського товариства, якщо його створено у відмінній від акціонерної формі.

1. **Ціна акціонерного капіталу (ЦАК)** розраховується за формулою:

$$ЦАК = Dn / Цза + n(18.1), \text{ де}$$

Dn — прогнозне значення дивіденду на певний період;

Цза — ринкова ціна акції;

n — прогнозований темп приросту дивідендів;

- **Ціна позичкового капіталу** залежить від його різновидів:
 - *ціна кредитів банків* — дорівнює процентам за кредит;
 - *ціна облігацій підприємств* — визначається в залежності від цілого ряду чинників, а саме: номінальної вартість облігацій; процента, який сплачується по облігаціях (частках одиниць); терміну обігу облігацій (в роках); ставки податку на прибуток (у частках одиниць, якщо проценти по облігаціях оподатковуються).

- **Ціна кредиторської заборгованості** — заборгованість постачальникам, податковій адміністрації, з оплати і таке інше, яка пов'язана з дозволеним часовим лагом, і вважається нормальною, якщо вона *дорівнює нулю*. Якщо вона *перевищує встановлений термін*, то ціна кредиторської заборгованості дорівнює *штрафним санкціям* за її непогашення.

- **Ціна державних субсидій** звичайно дорівнює нулю, але держава може брати плату за надання субсидій.

Вартість капіталу являє собою той *прибуток*, який потрібний, щоб задовольнити власників капіталу. Оскільки в більшості випадків залучати капітал доводиться не з одного джерела, а з кількох, то для оцінки вартості капіталу може застосовуватися *модель оцінки середньозваженої вартості капіталу* (Weighted average cost of capital — WACC). Застосування цієї моделі передбачає визначення такого *рівня дохідності*, який має приносити інвестиційний проект, щоб можна було забезпечити отримання всіма категоріями інвесторів доходу, аналогічного тому, який вони могли б отримати *від альтернативного вкладення коштів з тим же рівнем ризику*. Загальна формула для визначення середньозваженої вартості капіталу (WACC) визначається як сума вартості капіталу по кожному з джерел фінансування з урахуванням *дохідності (норми прибутку) за капіталом*, отриманим з відповідного джерела та *частки капіталу (інвестиційного ресурсу)*, отриманого з цього джерела.

Вартість капіталу, яка визначається під час проведення фінансового аналізу проекту відображає:

- **якість інвестиційних рішень** — розрахунок вартості капіталу відображає тому, що безпосередньо впливає на величину *чистої теперішньої вартості*, яка є одним з основних критеріїв ефективності інвестицій у даний проект;

- **доцільність інвестицій** у даний проект — визначається через розрахунок *дисконтної ставки* для оцінки проекту з урахуванням рівня ризику. Оскільки розрахунок середньозваженої вартості капіталу пов'язаний з розрахунком дисконтної ставки для оцінки проекту з урахуванням рівня ризику середньозважена вартість капіталу *повинна бути меншою, ніж внутрішня норма рентабельності проекту* ($WACC < IRR$).

Останнім кроком аналізу етапу фінансування проекту є аналіз **узгодження в часі грошового потоку**, а саме:

- **припливу коштів** — оплачений акціонерний капітал, довгострокові та короткострокові позички, надходження від реалізації продукції, кредиторська заборгованість;

- **відтоку коштів** — витрати, пов'язані з інвестиціями та експлуатацією підприємства.

Якщо аналіз цієї стадії проектування показує **неузгодженість**, то реалізація проекту може наштовхнутися на несподівану **нестачу коштів** і проблему ліквідності, необхідності позичання коштів в борг. Цей недолік пов'язаний з більш високими витратами та можливістю загрози нерентабельності проекту, а також затримкою виконання робіт по здійсненню проекту або завершення його в певні терміни. В разі **накопичення фінансових залишків**, які виникають внаслідок перевищення припливів над відтоками грошових коштів, проект може супроводжуватися проблемою необхідності сплати процентів за кошти, які не працюють у даний момент.

Тому **синхронізація фінансових припливів і відтоків коштів** повинна гарантувати наявність фінансування інвестиційних та експлуатаційних витрат, фінансових зобов'язань, податків та дивідендів.

Проведення **розрахунків з фінансового аналізу** проекту під час його обґрунтування базуються на таких рівняннях:

- **загальні операційні витрати** = прями витрати на сировинні та паливно-енергетичні ресурси, оплату праці + накладні витрати (у т.ч. адміністративні, збутові, тощо);

- **загальні проектні витрати** = загальні операційні витрати + зміни у робочому капіталі + витрати капіталу;

- **річний операційний грошовий потік** = загальний річний доход за проектом - загальні річні операційні витрати за проектом;

- **прибуток за проектом до оподаткування** = операційний грошовий потік – амортизаційні відрахування;

- **припливи грошових коштів** = річні доходи за проектом – ліквідаційна вартість;

- **відтоки грошових коштів** = загальні проектні витрати + податки на прибуток проекту.

Обґрунтування **можливості реалізації проекту** за допомогою фінансового аналізу будується на підставі:

- розрахунку **грошового потоку**, що утворюється завдяки проекту;
- визначення **прогнозного звіту про прибутки і збитки** (план прибутку, в якому відображаються всі витрати та вигоди за проектом).

Розрахунки аналізу **грошового потоку**, які проводять під час обґрунтування проекту можна представити їх у двох **форматах**:

- з бухгалтерської точки зору - де враховуються *зміни у робочому капіталі*;
- оцінюючи грошовий потік за проектом *без пов'язування розгляду його зі змінами у робочому капіталі*.

Незалежно від формату представлення, фінансове обґрунтування грошового потоку проекту передбачає його проектування в **поточних цінах, зважаючи на очікувану зміну їх рівня**. Для цього необхідно спроектувати грошовий потік з **урахуванням зміни цінових категорій**, складових проекту.

План прибутку проекту може бути представлений у поточних та фіксованих вартісних показниках. Вихідною інформацією для підготовки його є як *розрахунок грошових потоків*, так і дані стосовно *умов фінансування проекту*.

Для отримання дійсних результатів фінансового аналізу необхідно не тільки обґрунтоване визначення **впливу інфляційних очікувань** на величину грошового потоку, а також і **оцінка можливості реалізації проекту** при різних інфляційних сценаріях.

Таким чином, фінансовий аналіз проекту полягає в аналізі:

- **проектних витрат**, ігноруючи при цьому усі попередні витрати, а вартість ресурсів, які використовуються під час реалізації проекту, розраховуючи на основі витрат втрачених можливостей;
- **зміни вартості грошей у часі**, а також визначення **альтернативної вартості**, як результатів проекту, так і ресурсів, які використовуються під час реалізації проекту;
- **грошового потоку** від проекту, який він генерує, за для визначення забезпечення необхідних сум коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу проекту, підготовки основних показників ефективності проекту;
- **прогнозних балансу і звіту про прибутки**, які базуються на прогнозах продажу та розрахунку витрат за проектом;
- **визначених джерел та умов фінансування** з розробленим планом узгодження фінансових надходжень, який спрямований на забезпечення потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проекту, а також забезпечення балансу між обсягом залучених фінансових ресурсів і величиною отриманого прибутку з урахуванням зниження як капітальних витрат і ризику

проекту за рахунок раціональної структури інвестицій, так і отримання податкових пільг.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність, мета і значення проведення фінансового аналізу проекту (управлінського рішення). Базові концепції проведення фінансового аналізу.*
2. *Фінансова діагностика проекту (управлінського рішення). Розрахунок майбутніх грошових потоків, їх профіль та види цін, що застосовують в процесі проектного фінансового прогнозування.*
3. *Фінансування проекту (управлінського рішення) — сутність, основні завдання та принципи здійснення. Основні групи джерел фінансування.*
4. *Ціна та вартість капіталу проекту. Аналіз узгодження в часі грошового потоку проекту.*
5. *Розрахунки грошового потоку, що утворюється завдяки проекту. План прибутку проекту.*

§19 Використання економічного аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень та проектів

Серйозною помилкою в процесі обґрунтування проектних рішень є ототожнення фінансових та економічних аспектів проекту.

Аналіз економічних аспектів проекту, які відображаються в економічній оцінці *відсутних і невідчутних вигод та витрат проекту, спрямований на визначення:*

- *привабливості проекту та оцінку його економічної ефективності;*
- *сприяння даного проекту здійсненню цілей* розвитку бізнесу в цілому;
- *альтернативних шляхів* досягнення тих самих економічних вигод, які передбачені проектом, *але з меншими витратами.*

Економічний аналіз є підставою для оцінювання проекту з погляду **відповідності результатів** даного проекту **стратегії розвитку та економічним цілям** як конкретного бізнесу, так і регіону здійснення бізнес діяльності та країни в цілому. Потенційна ефективність проекту визначається з огляду на можливість досягнення поставлених цілей в результаті здійснення проекту. Таким чином, економічний аналіз **має на меті оцінити відповідність проекту його економічному середовищу**, що регламентує розподіл доходів, обмеження або стимулювання виробництва й торгівлі тощо, і **безпосередньо впливає на фінансову здійсненність проекту.**

Досвід проведення економічного аналізу показав, що при відборі проектів **найпоширенішими економічними цілями є:**

- *збільшення доданої вартості* кінцевих продуктів бізнес-діяльності;
- *розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць* (підвищення кваліфікації задіяних кадрів);
- *розширення надходження валютної виручки* або економія її витрат;
- залучення і використання *місцевих ресурсів.*

Визначення **економічної цінності проекту** засноване на:

- оцінці *впливу результатів проекту на розвиток* економіки бізнес - діяльності як конкретного підприємства, так і регіону (навіть країни) в цілому (економічної привабливості);
- оцінці *використовуваних ресурсів і результатів проектуза цінами*, що відображають їх справжню цінність («тіньове ціноутворення»);
- встановленні безпосередніх *впливів проекту на стан економічно - ринкових відносин* (зміна попиту і пропозиції, зайнятості, платіжного балансу, економічної ситуації, тощо);
- оцінці *опосередкованого впливу результатів проекту* (розвиток нових галузей, залучення до виробництва недовикористаних потужностей).

Оцінюючи *альтернативи* під час вибору проекту, необхідно визначити:

- обсяг *чистого економічного доходу* проекту;
- *коло осіб* (фізичних та юридичних), які мають право скористатися одержаним доходом від реалізації проекту;
- *механізм реалізації доступу* користувачів проекту до цього доходу.

Основою економічного аналізу є визначення *співвідношення критеріїв економічної привабливості проекту та його ефективності*.

Найпривабливішим є проекти в яких і привабливість і їх ефективність є вищими. Це — проекти з випуску нових продуктів, розвитку нових ринків, поліпшення конкурентних позицій, тощо.

Економічно привабливі проекти, які не є економічно ефективними, потребують розробки заходів для підвищення їх ефективності. Характерною особливістю таких проектів є необхідність їх фінансової підтримки (в тому числі і державної).

Оцінку *економічної привабливості проекту* можливо представити у вигляді послідовного виконання наступних етапів:

- **на першому етапі** — встановлення *мети та завдань розвитку*, а також визначення їх *пріоритетності*. В якості критеріїв порівняння проектів з точки зору визначення пріоритетності можливо використовувати такі:
 - необхідна величина інвестицій для створення робочих місць;
 - значення доданої вартості, створюваної в результаті проекту;
 - зменшення (заощадження) використовуваних валютних ресурсів;
 - платежі за використання місцевих ресурсів тощо.

Після виділення пріоритетних критеріїв слід їх *про ранжувати*, визначивши *величину питомої ваги кожного критерію* у величині загальної економічної привабливості;

- **другим етапом оцінки** є *розрахунок кількісного значення* встановлених раніше *критеріїв*, що дає змогу вимірювати ступінь сприяння проекту *досягненню поставлених економічних цілей* розвитку. Рейтингові ряди значень критеріїв за проектом показують відповідність результатів проекту поставленим цілям. За кожним критерієм визначається *найпривабливіший проект* і розраховується *індекс критерію* для кожного проекту шляхом співставлення (ділення) величини критерію *по конкретному проекту* на

значення *кращого рейтингу* в даній категорії. Індксація по критеріях дає змогу зіставляти різні, часто важко порівняні між собою проекти, визначаючи найпривабливіші з погляду загального добробуту. Необхідну для визначення цих показників інформацію можливо отримати з *фінансових звітів*, поданих після проведення фінансового аналізу проекту;

- на третьому (заключному) етапі — здійснення оцінки *загальної привабливості* кожного проекту шляхом *розрахунку середньозваженої величини індексів проекту*. Найвище середньозважене значення свідчить про *економічну привабливість проекту*.

Дослідивши економічну привабливість проекту (з погляду можливості досягнення певних економічних цілей розвитку суспільства), визначається його **економічна ефективність**. Метою виміру економічної ефективності є оцінка ефективності використання дефіцитних ресурсів суспільства у рамках проекту. Оцінка економічної ефективності проекту ґрунтується на методології *прирiсної природи вигод і витрат*, яка визначає:

- *економічні вигоди* як усі позитивні результати, що одержує суспільство від реалізації проекту;

- *економічні витрати* — як усі негативні впливи, що супроводжують проект.

Визначаючи **економічну ефективність проекту**, необхідно оцінювати наскільки *позитивні результати (вигоди)* перевищують його *негативні наслідки (витрати)* та якою буде *величина виграшу* суспільства при здійсненні проекту. Для визначення економічної ефективності проекту **використовують поняття** — а) *альтернативна вартість*; б) *тіньові ціни*; в) *відчутні та невідчутні вигоди і витрати*; г) *трансфертні платежі*; д) *споживчий надлишок*; е) *екстерналії*.

Концепція альтернативної вартості є базовою концепцією економічного аналізу, концепцією яка засвідчує, що *вартість ресурсів* для здійснення бізнес – діяльності (які обмежені в обсягах і можуть мати різне застосування) повинна вимірюватися з точки зору *втраченої можливості*, яка *могла б була* реалізована при умові їх використання найкращим з доступних альтернативних видів діяльності, які вимагають використання тих самих ресурсів.

Якщо *фінансова оцінка* проектів побудована на використанні *цін, які виробник сплачує* за товари і послуги, необхідні для реалізацію проекту, а також які заплатять споживачі за продукцію (товари, послуги), одержану в результаті реалізації проекту, то для *економічного аналізу* необхідно оцінити всі компоненти проекту з погляду *альтернативної вартості* речей з точки зору їх найкращого використання, а вироблюваної продукції — шляхом оцінки витрат на придбання аналогічної продукції. Тому при проведенні економічного аналізу необхідно *коригувати фінансові показники*, які значною мірою викривляють реальну вартість товарів.

Оскільки на ринку відсутні вхідні бар'єри і всі учасники мають рівний доступ до ресурсів, у тому числі й інформаційних, на ринку формується **ціна**, яка в довгостроковому періоді *дорівнює мінімальним середньогалузевим витратам виробництва*. Такий стан речей приводить до ситуації, коли ціноутворення **не відображає дійсної вартості товару**. Крім того, на сучасному ринку **ціни викривлені** внаслідок *неконкурентних обмежень, відсутності контролю над цінами, податками, субсидіями, квотами*, тощо. Вплив таких "**викривлених цін**" на інвестиційні обмеження не сприяє оптимальному вибору проекту, який має найвищу економічну ефективність.

Цінові перекоси можуть виникати внаслідок проведення **державної політики**, спрямованої на:

- підтримання розвитку певного сектора економіки;
- забезпечення безпеки окремих виробництв та доступності деяких товарів для певних категорій споживачів;
- мінімізацію несприятливих соціальних наслідків деяких проектів;
- зміну структури і географії розвитку регіонів та галузей;
- збільшення надходжень до державного бюджету та захист вітчизняних виробників, а також інші цілі, які справляють вплив на цінову політику бізнес структур.

Викривлення ринкових цін може відбуватися внаслідок **трансфертних платежів** — платежів, які не супроводжуються створенням чи рухом товарів (послуг, робіт) на ринку. До трансфертів належать *субсидії, дотації, податки, акцизні збори*. У **фінансовому аналізі** всі трансферти **включаються до ринкових цін**, оскільки їх одержує або виплачує приватний інвестор — податки, сплачувані фірмою, збільшують витрати, а субсидії сприяють зростанню доходів. При **економічному аналізі** трансфертні платежі **не враховуються** як з погляду витрат, так і вигод, одержуваних споживачами в результаті оподаткування або субсидіювання. Під час економічного обґрунтування проекту розраховують повні витрати виробництва **без викривлення їх** компенсації дотаціями чи податками.

Тому в економічному аналізі для визначення економічної вартості товарів необхідно використовувати **повні витрати виробництва** (реалізації проекту), з урахуванням **ринкових компенсацій** (віднімаються), а також **дотацій** (додаються), оскільки суспільство реально має оплачувати ці повні витрати, щоб виробити те чи інше благо. Такий підхід визначає використання для оцінки цінності ресурсу проекту **тіньових цін**, які відображають суспільну вартість продукту у грошових одиницях. Існує кілька **підходів до визначення тіньових цін**:

- на основі визначення **повних витрат виробництва**, необхідних для вилучення цього ресурсу з інших галузей або збільшення виробництва;
- з огляду на **імпортні аналоги**, на основі світової ціни, вираженої в національній валюті;

- за величиною *альтернативної вартості ресурсів*, витрачених на виробництво даного продукту.

Визначення тіньових цін на підставі повних витрат виробництва передбачає оцінку *граничних (маржинальних) витрат* виробництва необхідного ресурсу, які відображають необхідні видатки виробника при виробництві додаткової одиниці продукції. При *не завантажених потужностях* граничні витрати *менші, ніж собівартість одиниці* продукції, що робить випуск додаткових обсягів вигідним як для підприємств, так і для суспільства в цілому. Якщо ж *економічна система збалансована*, то залучення до виробництва нових ресурсів вимагає великих витрат і граничні витрати *починають перевищувати собівартість продукції*.

Досить часто в практиці економічного аналізу використовують **тіньові ціни світового ринку**, що пояснюється наступними причинами:

- більшість світових ринків вважаються *вільними і конкурентними*, тож ціна, яка на них встановлюється, є реальним відображенням вартості;
- найкращим альтернативним *використанням конкурентоспроможних* товарів, матеріалів і продукції часто є поставки на зовнішній ринок, тобто експорт або обіг аналогічних товарів за вартістю імпорту.

Визначення тіньової ціни на основі еквівалента світової, розрахованого в одиницях місцевої валюти, не створює проблем, однак при цьому необхідно визначити:

- наскільки існуючий *валютний курс відображає справжню цінність місцевої валюти*;
- *механізм встановлення еквіваленту світової ціни* для експортних та імпортних товарів;
- наскільки можливо *оцінити всі компоненти проекту* за світовими цінами.

Отже, реальна вартість місцевої валюти, її купівельна спроможність відображається *тіньовим валютним курсом*. Для коригування офіційного курсу застосовують стандартний коефіцієнт перетворень, який відображає *відношення офіційного валютного курсу до тіньового*.

Для визначення еквівалента світової ціни експортних та імпортних товарів використовують **паритетні ціни**, які відображають *еквівалент ціни світового ринку, виражений у місцевій валюті*. Розрізняють *імпортний* (порівняльні місцеві ціни за імпортні товари) та *експортний* паритет (порівняльні ціни, сплачені за експортні товари).

Для оцінки економічної **вартості імпорто-заміщуваних товарів** або товарів, які можуть імпортуватися, розраховується ціна імпортного паритету. Економічна величина імпортного паритету розраховується *переведенням валютної вартості імпорту в національний еквівалент за офіційним обмінним курсом*, а потім позиції проекту, що *не є імпорто-заміщуваним* (транспортування на території країни, витрати на маркетинг і збут), *коригують на коефіцієнт переводу*, який відображає викривлення економічної вартості

цих послуг. Коефіцієнт переводу (або коефіцієнт перерахунку) використовується також для визначення економічної вартості на товари й послуги, якщо фінансові показники проекту розраховані. Цей коефіцієнт відображає ступінь викривлення суспільної цінності продукту шляхом державного регулювання економічних процесів — чим вищий цей показник, тим більш викривлені на даному ринку ціни порівняно з конкурентним ринком. Коефіцієнт перерахунку слід визначати для окремих груп товарів або послуг.

Однак існують ресурси, для яких **немає світової ціни**, — земля, робоча сила, різноманітні послуги. До них застосовують третій спосіб визначення тіньової ціни — визнання їх альтернативної вартості.

При проведенні економічного аналізу **оцінку землі** можна здійснити за такими **методами**:

- виходячи з **витрат на придбання** землі або прав на її використання. Головна проблема оцінки цих витрат полягає в зв'язку з **відсутністю ринку землі та її вільного продажу**, як орієнтир економічної вартості використовується величина орендної плати на аналогічні земельні ділянки;

- з огляду на **вартість сільськогосподарської продукції**, яку можна було б виробити на цій земельній ділянці. Віддача землі при виробництві — визначення можливого доходу, розрахованого з огляду на очікуваний урожай і з урахуванням ринкових цін на нього за мінусом необхідних витрат на його виробництво — може бути альтернативною вартістю у фінансовому виразі.

Визначаючи **економічну вартість праці**, треба з'ясувати упущену вигоду суспільства через невикористання даного працівника у проекті, що фокусується на необхідності розрахунку **граничної дохідності** (вартість додаткової одиниці продукції, створеної працівником) від якої мають бути формуватися дохід працівника. Проте сучасні ринки праці не є досконалими, а в Україні це значною мірою пов'язано з обмеженою ротацією населення — як географічною, так і професійно-кваліфікаційною. Головною помилкою в оцінці економічної цінності робочої сили є орієнтація на існуючий рівень оплати праці.

Досить часто результати проекту позначаються не тільки в **явних** вигодах і витратах по проекту, а й у **невідчутних проявах** цих показників, які доволі важко піддаються кількісній оцінці — **оцінити** такі **неявні впливи** проекту, як, наприклад, зниження рівня захворюваності населення, поліпшення стану навколишнього середовища, підвищення рівня народжуваності тощо, дуже складно. Відбираючи та оцінюючи проекти, необхідно визначати найзначніші невідчутні вигоди і витрати та намагатися установити їх кількісно.

Серед можливих **методичних підходів** для такої оцінки є:

- готовність населення, окремих споживачів **платити за поліпшення життя**;

- можливість **скорочення витрат** на задоволення суспільних потреб у результаті проекту.

Наприклад, кількісна оцінка невідчутних вигод від зниження загальної захворюваності і смертності населення завдяки реалізації проекту його вакцинації виходити зі скорочення витрат медичних закладів на лікування хворих (вартість медикаментів, зарплата медперсоналу), економії служби соціального страхування на оплату лікарняних листків, зниження витрат національного продукту, спричинених незайнятістю працівників під час хвороби, і таке інше. Прикладом зовнішнього впливу здійснення проекту реконструкції шосейних шляхів може також бути зниження витрат на експлуатацію автомобільного транспорту.

Якщо неможливо здійснити *точну кількісну оцінку* неявних витрат і вигод від проекту, вдаються до *оцінки тих мінімальних вигод, що виправдовують* необхідні витрати для прийняття *рішення про доцільність* реалізації проекту. До таких економічних наслідків проектів, як правило, належать:

- *зниження цін* на окремі товари та послуги завдяки новим каналам збуту, вдосконаленню технології виробництва;
- *ліквідація дефіциту* окремих товарів;
- *оптимізація структури споживання*, яка відповідає рівню розвитку суспільства, тощо.

Проекти, зорієнтовані на зниження ринкових цін, підвищують віддачу проекту на величину приросту **споживчого надлишку**, під яким розуміють *різницю між максимальною ціною*, яку споживач готовий заплатити за одиницю продукції, і тією *реальною величиною ціни*, яку він заплатив фактично.

Економічний аналіз проекту (на відміну від фінансового аналізу, який оцінює суто грошові вигоди та наслідки проекту), визначає всі **екстерналії** (побічні ефекти), які супроводжують його. Під **екстерналіями** розуміють *усі вигоди і витрати, які зумовлює проект* та які *не мають безпосереднього впливу* на проект і тому *не включаються до його фінансового аналізу*. Побічні ефекти можуть бути як позитивними, так і негативними.

Наприклад, можливі прояви екстерналій від ефектів виробничих проектів може бути: підготовка кваліфікованих кадрів, розвиток інфраструктури, поліпшення транспортного сполучення, виснаження природних ресурсів, вплив на здоров'я, тощо.

Простежити й виміряти *всі зовнішні ефекти* практично неможливо, та й недоцільно. Проте треба прагнути виявити та оцінити найважливіші з них, а також розглянути їх якісний аспект. У тих випадках, коли проекти мають опосередкований вплив на суспільство (розвиток інфраструктури районів, створення додаткових робочих місць), виникає *мультиплікативний ефект*, який відображає взаємозалежність вкладених інвестицій та одержаного доходу.

Проект може мати як позитивні, так і негативні наслідки, що викликає необхідність врахування ефектів протилежних напрямів дії. Однак оцінка всіх цих ефектів містить небезпеку *подвійного підсумку* та безпідставного

завищення (зменшення) рівня впливу проекту. Щоб уникнути багаторазового врахування позитивних і негативних впливів результатів проекту на економіку підприємства (регіону, країни в цілому), використовують розрахункові показники мультиплікації для конкретних галузевих, міжгалузевих та регіональних моделей розвитку.

Методологія економічної оцінки проекту дає змогу скористатися багатим методичним арсеналом та інструментарієм, щоб **визначити доцільність реалізації проекту з погляду загального добробуту**.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність і мета проведення економічного аналізу проекту (управлінського рішення). Економічна цінність проекту та оцінка альтернатив під час його вибору.*
2. *Співвідношення критеріїв економічної привабливості проекту та його ефективності. Оцінка економічної привабливості проекту (управлінського рішення).*
3. *Концепція альтернативної вартості в економічному обґрунтуванні проекту (управлінського рішення). Вплив державної та трансфертної цінової політики на обґрунтування проекту (управлінського рішення).*
4. *Тіньові ціни ресурсів проекту – використання та методи визначення. Тіньові ціни світового ринку та вартість імпорто-заміщуваних товарів в економічному аналізі проекту (управлінського рішення).*
5. *Явні вигоди і витрати та неявні впливи проекту. Споживчий надлишок та екстерналії проекту.*

§20 Аналіз ризиків під час обґрунтування управлінських рішень та проектів

Процес прийняття проектних рішень відбуваються, як правило, в умовах наявності **тієї чи іншої міри невизначеності**, обумовленої наступними **факторами**:

- **неповним знанням** усіх параметрів, обставин і ситуації для вибору оптимального варіанта проектного рішення;
- **наявністю імовірнісних характеристик поведінки** навколишнього середовища проекту;
- **наявністю фактору випадковості**, тобто реалізації факторів, які неможливо передбачити й спрогнозувати навіть в імовірнісній реалізації;
- **наявністю суб'єктивних факторів протидії**, коли прийняття рішень іде в ситуації гри партнерів із протилежними або не співпадаючими інтересами.

Ризик — *потенційна й чисельно вимірنا можливість*:

- *виникнення несприятливих ситуацій і зв'язаних ними наслідків у вигляді втрат, шкоди, збитків;*
- *одержання непередбаченого результату залежно від прийнятого господарського рішення, дії або їх наслідків.*

Ризик, пов'язаний із прийняттям управлінського рішення або з проектом, характеризується **трьома факторами**:

1. **подія**, яка пов'язана з ризиком;
2. **імовірність** настання цієї події (ризик);
3. **розмір (сума)наслідків**, що зазнає ризику (можлива величина збитку).

Таким чином, щоб кількісно оцінити ризики та врахувати їх вплив під час обґрунтування проекту (управлінського рішення), необхідно знати всі можливі **наслідки** прийнятого рішення, **події**, що можуть завадити отриманню цих наслідків та **імовірність** настання цих подій й наслідків, до яких вони можуть привести.

Виходячи з **подій**, що пов'язані з настанням невизначених (несприятливих) ситуацій та/або одержанням непередбачених результатів, ризики поділяють на:

- **виробничий ризик** — ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов'язань стосовно замовника;
- **фінансовий ризик** — ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами та, як слідство, використання для фінансування діяльності фірми позикових коштів;
- **інвестиційний ризик** — ризик, пов'язаний з можливим знецінюванням інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних, так і з придбаних цінних паперів;
- **ринковий ризик** — ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових процентних ставок на фондовому ринку й курсів валют;
- **політичний ризик** — ризик, який пов'язаний з можливими збитками підприємців і інвесторів внаслідок нестабільної політичної ситуації в країні.

У комплексі наведені ризики викликають можливі **ризики втраченої вигоди** (настання непрямого (побічного) фінансового збитку в результаті настання якої-небудь події) та **зниження прибутковості** проекту, а також навіть **ризик прямих фінансових втрат** (зокрема: **ризик банкрутства, біржовий ризик, кредитний ризик, селективний ризик**).

Серед **найбільш характерних** для сучасних умов видів ризиків можна виділити наступні:

- **помилкового вибору інвестиційних проектів** — недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії організації, наприклад;
- забезпечення інвестиційного проекту **достатнім рівнем фінансування** — неотримання коштів на розробку проекту, неправильного вибору джерел фінансування й ін.;
- **невиконання господарських договорів** — відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів, укладення договорів на не дуже вигідних умовах, невиконання партнерами договірних зобов'язань;
- пов'язані із **забезпеченням прав власності**;
- пов'язані з реаліями **поточної постачальницько-збутовою діяльністю**, тощо.

Імовірність ризиків — **імовірність того, що в результаті** прийняття й реалізації управлінського або проектного рішення не буде досягнутий бажаний результат або відбудуться не бажані наслідки при реалізації проекту.

Визначення такої **ймовірності настання подій**, пов'язаних з ризиком може здійснюватися з використанням наступних **методів**:

- **об'єктивного методу** — метод, заснований на *обчисленні частоти*, з якої той або інший результат (його наслідки) був отриманий в аналогічних умовах, розрахованої на основі фактичних даних;

- **суб'єктивного методу** визначення ймовірності настання результату (наслідків) проекту — метод, заснований на *судженні й особистому досвіді* розроблювачів проекту, на підставі яких необхідно зробити цифрове припущення про ймовірність настання подій, пов'язаних з реалізацією проекту.

В *ймовірнісному аналізі* проектних ризиків оперують наступними **поняттями**:

- **стан середовища** проекту — *умови реалізації* проекту і його результатів, розподілені на ситуації, на які особа, що ухвалює рішення, може або не може впливати;

- **альтернативи** проектного (управлінського) рішення — це *послідовність дій*, спрямованих на рішення певної проблеми з урахуванням конкретного стану середовища проекту (наприклад, купувати або не купувати нове обладнання і т.д.);

- **ісходи** — ситуації, які виникають у випадку, коли альтернатива реалізується в певному стані середовища, що виступають у якості кількісної оцінки, що показує наслідку певної альтернативи при певному стані середовища.

Вимір ризиків — процес визначення **ймовірності настання** ризикової події при реалізації проекту (управлінського рішення) й пов'язаних із цим **наслідків**. У кількісному відношенні невизначеність має на увазі цифрове визначення можливості *відхилення результату від очікуваного його значення, як у меншу, так і в більшу сторону*.

Отже, при обґрунтуванні проекту (управлінського рішення), необхідно враховувати **ймовірність настання неочікуваного** його результату у **вигляді**:

- втрати частини ресурсів, появи додаткових видатків або недоотриманих доходів, а також можливості настання як наслідків реалізації проекту певних погроз;

- одержання додаткових (не прогнозованих) вигід у результаті реалізації проектних рішень.

Виявлення й ідентифікація передбачуваних ризиків являє собою процес систематичного визначення й класифікації подій, які можуть вплинути на досягнення очікуваного результату проекту або настання передбачуваних його наслідків. Цей процес заснований на **класифікації**:

- а) **ризиків(ризикових подій)** — якісному описі ризиків по різних ознаках, що згруповані по однотипних *причинах їх виникнення*;

- б) **види шкоди(види збитку)** — результатів реалізації ризикових подій властивих конкретному проекту в даному конкретному оточенні при існуючих економічних, політичних, правових умовах.

Аналіз ризиків в процесі обґрунтування проектних та управлінських рішень являє собою *комплекс процедур*, спрямованих на:

1. *виявлення факторів ризиків;*
2. *оцінку їх значимості;*
3. *розробку шляхів і методів* зниження ризиків або зменшення пов'язаних з ним несприятливих наслідків.

Аналіз ризиків проекту (управлінського рішення) *проводиться з точки зору:*

- *джерел і причин* виникнення даного типу ризиків;
- *імовірних наслідків*, викликаних можливою реалізацією даного типу ризиків;
- *конкретних прогнозованих заходів*, що дозволяють мінімізувати розглянутий ризик.

Під **факторами ризиків** розуміють такі *незаплановані події*, які можуть потенційно здійснитися, виявляючи при цьому *відхиляючий вплив* на намічений хід реалізації проекту, або деякі умови, що викликає невизначеність результату ситуації. При цьому деякі із зазначених подій можна було передбачити, а вгадати інші не представляється можливим.

Оцінка значущості ризиків представляє собою процес визначення величини ризиків *шляхом:*

- *якісного аналізу або ідентифікації ризиків* — розгляд факторів, що впливають на процес реалізації проекту й одержання його результатів з метою визначення можливих видів ризиків, а також умов, що впливають на рівень ризиків при виконанні проекту. Якісний аналіз проектних ризиків проводиться при обґрунтуванні проектів на стадії розробки бізнес-плану на підставі ідентифікації ризиків — конкретизації класифікації ризиків відносно до конкретного розроблювального проекту. Основними *результатами якісного аналізу* ризиків є:

- ✓ виявлення конкретних ризиків проекту, що й породжують їхніх причин;
- ✓ аналіз і вартісний еквівалент гіпотетичних наслідків можливої реалізації відзначених ризиків;
- ✓ пропозиція заходів щодо мінімізації збитку й, нарешті, їхня вартісна оцінка;
- ✓ визначення граничних значень можливої зміни всіх факторів проекту, що перевіряються на ризики.

- *кількісної оцінки ризиків* — визначення рівня (ступені) імовірності того, що отриманий результат виявиться менше (більше) необхідного значення з наступним *добутком очікуваного збитку на ймовірність того, що цей збиток відбудеться*. Математичний апарат, застосовуваний при *кількісному аналізі ризиків*, опирається на *методи теорії ймовірностей*, що обумовлене імовірнісним характером невизначеності й ризиків, і проводиться на основі математичних моделей прийняття рішень і поведінки проекту, основними з яких є: стохастичні (імовірнісні) і не стохастичні моделі, а також лінгвістичні

моделі. На основі кількісного аналізу, розраховуються *стандартні характеристики ризиків*, у тому числі такі як: математичне очікування; коефіцієнт варіації; коефіцієнт кореляції й інші. Розв'язувані при цьому завдання підрозділяються на:

✓ *прямі завдання* - завдання, у яких оцінка рівня ризиків відбувається *на підставі апіорі відомої імовірнісної інформації*;

✓ *зворотні завдання* - завдання, коли *задається прийнятний рівень ризиків* і визначаються *значення вихідних параметрів* з урахуванням установлених обмежень на один або декілька варіюваних вихідних параметрів;

✓ *завдання дослідження чутливості й стабільності* як результативних, так і критеріальних показників стосовно варіювання вихідних параметрів з метою *відбиття ступені вірогідності* отриманих при аналізі проектних ризиків результатів, у зв'язку з неминучою неточністю вихідної інформації.

Розробці конкретних прогнозованих заходів, що дозволяють мінімізувати розглянутий ризик повинен бути присвячений спеціальний розділ бізнес-плану проекту, що включає:

- опис ризиків, механізму їх взаємодії й сукупного ефекту, заходів щодо захисту від ризиків, інтересів усіх сторін у подоланні небезпеки ризиків;
- оцінку виконаних експертами процедур аналізу ризиків, а, що також використовувалися ними вихідних даних;
- опис структури розподілу ризиків між учасниками проекту за контрактом із вказівкою передбачених компенсацій за збитки, професійних страхових виплат, боргових зобов'язань і т.п.;
- рекомендації з тем аспектам ризиків, які вимагають спеціальних заходів або умов у страховому полісі.

Аналіз ризиків дозволяє заощадити гроші, витрачені на одержання інформації, витрати, на одержання якої перевершують витрати невизначеності, виявляє слабкі місця проекту й дає можливість внести необхідні виправлення.

У зв'язку з тим, що присвоєння розподілів і границь варіювання змінних несе *відтінок суб'єктивізму*, необхідно **критично** підходити навіть до результатів аналізу ризиків. Складності в застосуванні різних методів аналізу ризиків проекту укладаються в проблемі корельованих *змінних*, які, *якщо неправильно специфіковані*, можуть привести до оманних висновків. У зв'язку із цим аналіз ризиків формування й реалізації проекту припускає **доброякісність моделей проектного оцінювання**, з метою ризиків уведення в оману розроблювачів проекту й зайнятих його реалізацією.

Ефективність розробки шляхів зниження ризиків або зменшення пов'язаних з ним несприятливих наслідків і застосовуваних методів, спрямованих на досягнення цих цілей визначається за допомогою **наступного алгоритму**:

1. розглядається ризик, що має найбільшу важливість для проекту;
2. визначається перевитрата коштів з урахуванням імовірності настання несприятливої події;

3. визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності й небезпеки ризикової події;
4. визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
5. порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів з можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події;
6. ухвалюється рішення про здійснення або про відмову від проти ризикових заходів;
7. процес зіставлення ймовірності й наслідків ризикових подій з витратами на заходи щодо їхнього зниження повторюється для наступного по важливості ризику.

Завершальним етапом при проведенні обґрунтування проекту з використанням аналітичних методів дослідження ризиків, *крім безпосереднього їх виявлення, оцінки та визначення шляхів і методів їх подолання (зниження)*, є розробка та надання пропозицій щодо **зниження впливу ризиків** на проект, у тому числі такими напрямками:

- **диверсифікація або розподіл ризиків** — дії по передачі (повної або часткової) ризиків іншій стороні, що дозволяють розподілити ризики між учасниками проекту, тому що, згідно «теорії надійності», зі збільшенням кількості паралельних ланок у системі ймовірність відмови в ній знижується пропорційно кількості таких ланок. Це найпоширеніший і відносно менш витратний спосіб зниження ступені ризику, що припускає свідомий добір комбінацій, коли досягається не просто їх *різноманітність*, а певна *взаємозалежність* динаміки доходів і прийнятний рівень ризикованості. Розподіл ризиків оформляється при розробці фінансового плану проекту й контрактних документів;
- **лімітування** — установа ліміту (тобто граничних сум видатків, продажу, кредиту й т.п.) з метою зниження ступені ризику, який застосовується банками при видачі позичок, при укладанні договору на овердрафт, тощо;
- **резервування коштів на покриття непередбачених видатків**, що представляє собою метод боротьби з ризиком, заснований на *встановленні співвідношення* між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і розміром видатків, необхідних для подолання збоїв, покриття збитку в реалізації проекту і його результатів при настанні ризикових подій;
- **страхування ризиків**, що представляють собою *передачу певних ризиків страхової компанії* у випадку, якщо учасники проекту не в змозі *самостійно забезпечити реалізацію проекту* при настанні тієї або іншої ризикової події власними силами. Це широко розповсюджений вид захисту майнових інтересів учасників проекту при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, формованих зі страхових внесків, що сплачуються ними.

Таким чином, під час економічного обґрунтування проекту (управлінського рішення) з урахуванням впливу ризику й невизначеності при оцінці його ефективності пропонуються **засоби розв'язання ризиків**, зокрема:

- **виключення (запобігання) ризику** — ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак тому що запобігання ризику для інвестора частіше є відмовою від прибутку, виключення ризику може проявлятися, наприклад, у відмові від фінансування проекту, незважаючи на відносно високу очікувану ефективність інвестування;

- **втримання ризику** — залишення ризику за інвестором (на його відповідальності), яке не є синонімом відмови від управління ним. Забезпечується управління ризиками, в цьому випадку, шляхом здійснення самострахування, тобто створення резервних фондів за рахунок власного прибутку або коштів *кептивних страхових компаній* (дочірніх страхових компаній по відношенню до бізнесу що створив її з метою обслуговування страхових інтересів до організації, що реалізує проект та не є страховою компанією);

- **передача ризику** — означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому бізнесу, у тому числі, наприклад, ризики можуть бути застраховані, тощо.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Сутність невизначеності і ризиків проекту (управлінського рішення) та їх аналізу.*
2. *Фактори, що визначають ризик. Класифікація подій, пов'язаних з ризиком.*
3. *Імовірність ризиків, поняття та методи її визначення. Сутність та складові аналізу ризиків.*
4. *Ідентифікація та характеристика факторів ризиків проекту (управлінського рішення). Шляхи визначення оцінки значущості ризиків.*
5. *Алгоритм визначення ефективності розробки шляхів зниження ризиків проекту (управлінського рішення). Напрями зниження впливу ризиків.*

Розділ 4. Розрахунки показників, які обґрунтовують економічні результати та наслідки прийнятих управлінських рішень та проектів

Глава 7. Основи проведення економічного обґрунтування управлінських рішень та проектів

§ 21. Методологічні підходи до вартісної оцінки ефекту проектного рішення

Загальний методологічний підхід до *вартісної оцінки ефекту* від реалізації проекту та/ або управлінського рішення відображається формулою:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t) \quad (21.1)$$

E - сумарний ефект від розробки й впровадження проектного рішення, грн.;

P_t - результати від впровадження проектного рішення в t-му періоді, грн.;

B_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t-му періоді, грн.;

T - термін дії проектного рішення, рік.

Розрахунки ефективності реалізації проекту та/ або управлінського рішення складається з наступних **4-х етапів**:

1. Аналіз й оцінка капітальних витрат. Припускає розрахунки потреб в основному й обіговому капіталі, розподіл потреб у фінансуванні по стадіях проектного циклу (проектування, будівництво, монтаж, пуско- налагодження, вихід на проектну потужність, робота на повній потужності);

2. Аналіз й оцінка поточних витрат. Сюди відноситься складання кошторису витрат на виробництво продукції (робіт, послуг), визначення й аналіз собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг).

3. Моделювання доходів від реалізації проекту(управлінського рішення)входить у загальний комплекс визначення ефективності проекту з погляду його *вартості, строків реалізації й прибутковості*, а також здійснюється для *оцінки життєздатності проекту*. Це завдання вирішується як при складанні техніко-економічного обґрунтування проектного рішення, так і при формуванні бізнес-плану проекту.

4. Вартісна оцінка ефективності від реалізації проекту(управлінського рішення) має бути проведена виходячи з *інтересів усіх учасників проекту* - інвестора, замовника, виконавця, а суспільства. При вартісної оцінки ефективності проектного (управлінського) розв'язку необхідно враховувати наступні **види ефективності**:

- *бюджетна ефективність* — відображає фінансові наслідки процесу реалізації проекту і його результатів для регіональних і центрального бюджетів;
- *комерційна (фінансова) ефективність* — ураховує *фінансові результати реалізації проекту* для його учасників (у цілому й для кожного з учасників зокрема);
- *економічна ефективність* — ураховує *співвідношення результатів і витрат по проекту*, які прямо не пов'язані з фінансовими інтересами учасників проекту й можуть бути кількісно оцінені, а також відображає *вплив процесу реалізації проекту на зовнішнє для проекту середовище*.

Оцінки витрат проекту здійснюється на кожній фазі життєвого циклу проекту шляхом проведення **комплексу розрахунків**, поєднаних до **кошторису проекту**, який являє собою документ, що визначає вартість витрат (розмір капітальних вкладень і поточних витрат), необхідних для розробки та реалізації проекту та/або управлінського рішення. Кошторис виступає в якості інструменту для здійснення контролю та проведення аналізу видатку коштів, необхідних для реалізації проекту та/або управлінського рішення. **Кошторисна вартість робіт**(видатки, що передбачені кошторисом), використовуються для:

- *визначення договірної ціни* при укладення контрактів (договорів) між замовниками й підрядниками, між генеральним підрядником і субпідрядниками, а також для розрахунків між ними;
- *оцінки варіантів проектних рішень* по будівництву й реконструкції виробничих і невиробничих об'єктів і вибору економічно доцільного з них;
- *порівняння варіантів реалізації проекту* — організації виконання робіт, вибору конструктивних і об'ємно-планувальних рішень і інші.

Зведений кошторисний розрахунок є основним документом, що визначає загальні витрати по проекту (вартість проектних робіт). Він складається на підставі *локальних* кошторисів, що зведені по кожному об'єкту (*об'єктні* кошториси), а також кошторисних розрахунків на *додаткові витрати*, не враховані в локальних і об'єктних кошторисах. Зведений кошторисний розрахунок передбачає облік та врахування витрат по місці розташування проекту, основним і допоміжним об'єктам проекту, об'єктам інфраструктури, іншим витратам, технічному й авторському нагляду за проектом, виконанню проектних і дослідницьких робіт, підготовці кадрів. Окремим рядком у зведеному кошторисному розрахунку передбачається *резерв коштів* на непередбачені роботи й витрати.

Таким чином, **кошторисна вартість проекту (С)** являє собою суму прямих витрат(**Спр**), накладних видатків(**Снакл**), резерв на непередбачені роботи й витрати (**Снепр**) і кошторисному прибутку (**Скпр**):

$$З = \text{Спр} + \text{Снакл} + \text{Снепр} + \text{Скпр}, \text{ де} \quad (21.2)$$

Спр - Прямі витрати - витрати що безпосередньо пов'язані зі здійсненням проекту й включають: основну заробітну плату робітників; вартість матеріалів; видатки по експлуатації встаткування.

Снакл - Накладні видатки - витрати що призначені для організації, керування й обслуговування проекту відображають витрати на створення необхідних умов для нормального здійснення проекту.

Снепр - Резерв на непередбачені роботи й витрати - витрати, що враховується в кошторисній вартості, призначений для компенсації вартості тих робіт і витрат, які не завжди можна передбачити в процесі проектування, але які можуть виникнути при детальному проробленні проектних рішень, а також у ході реалізації проекту. Величина резерву коштів на непередбачені роботи й витрати обчислюється у відсотках від загальної кошторисної вартості й залежить від виду проекту. Резерв на непередбачені витрати повинен бути таким, щоб забезпечити виконання проекту без додаткової грошової допомоги.

Скпр - Кошторисний прибуток — сума коштів, необхідних для покриття окремих (загальних) видатків підрядника, що не відносяться на собівартість робіт. Кошторисний прибуток включає: видатки на сплату податку на прибуток, витрати на розвиток проведення, на матеріальне стимулювання працівників і на розвиток соціальної сфери.

Планування витрат повинне здійснюватися таким чином, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення проекту (управлінського рішення. Для реалізації цієї вимоги складається **бюджет проекту** — план, виражений у кількісних показниках, що й відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети з урахуванням «горизонту» (часових параметрів) здійснення цих витрат. Таким чином, у бюджеті мають бути представлені оцінені результати відкоригованого *календарного плану* здійснення проекту (реалізації управлінського рішення).

Процес **моделювання доходів** включає два етапи — *якісний аналіз*, який дозволяє зробити ключові припущення про динамік проекту, а також *кількісний прогноз* результатів реалізації проекту, в основі якого лежить оцінка й порівняння обсягу передбачуваних інвестицій (капітальних і поточних витрат) і майбутніх грошових надходжень. При визначенні кількісного прогнозу (особливо в інвестиційних проектах) необхідно враховувати **фактор часу** шляхом визначення:

- **чистого дисконтованого доходу** — суми поточних ефектів за весь розрахунковий період, наведеної до початкового етапу інвестування в проект;
- **індексу прибутковості** — співвідношення суми наведених ефектів до величини капіталовкладень у проект;
- **внутрішній нормі прибутковості** — норми дисконту, при якій величина наведених ефектів дорівнює наведеним капіталовкладенням;
- **строку окупності проекту** — мінімального тимчасового інтервалу (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає й надалі залишається ненегативним. Іншими словами, *строк окупності* — період, починаючи з якого первісні вкладення й інші витрати, пов'язані з інвестиційним проектом, покриваються сумарними результатами його здійснення.

Зіставляючи доходи, отримані в результаті реалізації проекту з витратами, необхідними для його реалізації, необхідно розрізняти **порядок отриманого ефекту**. *Ефект першого порядку* виступає у вигляді *доходів проекту*, отриманих у результаті функціонування організації в цілому, які *забезпечуються завдяки впровадженню проектного рішення*, у порівнянні з *витратами* (капітальними вкладеннями й поточними витратами), необхідними для реалізації проекту. Однак процес реалізації конкретних проектних рішень, з урахуванням того, що організація функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, приводить не тільки до досягнення основного результату, спрямованого на поліпшення показників функціонування організації в цілому, але й одержанню цілого вираджаючи інших результатів і наслідків. Ефект (як позитивний, так і негативний) від цих результатів і наслідків виступає у вигляді *ефектів другого порядку*. Ранжирування ефектів другого й *наступних порядків* проводиться залежно від ступеня їх вплив на досягнення результату з погляду поставленої мети проекту. Алгоритм визначення й ранжирування ефекту *n-го порядку* може бути наступним:

- визначення *показників діяльності організації*, що характеризують досягнення цілей, що стоять перед організацією;
- визначення *ролі мети, поставленої перед проектом*, у досягненні цілей організації в цілому;
- визначення ресурсів організації (матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових), що підлягають зміні в результаті реалізації проекту й очікуваної величини *зміни витрат організації* при реалізації проекту;
- визначення ступеня впливу результатів і наслідків реалізації проекту на *доходи від діяльності організації*;

- визначення очікуваної величини *зміни показників діяльності організації*, внаслідок передбачених змін ресурсів.

Після визначення та ранжирування ефектів першого, другого й наступних порядків, визначається **інтегральний економічний ефект**, що репрезентує суму всіх ефектів і можливих наслідків реалізації проектного рішення, виражених у вартісному вираженні. При визначенні інтегрального економічного ефекту виникають серйозні складності, пов'язані з необхідністю уникнути *«повторного рахунку впливу факторів»* при підсумовуванні ефектів різного порядку.

Враховуючи вплив на результати реалізації проекту як внутрішніх (внутрісистемних) ситуаційних факторів, до яких відносяться цілі, структура, завдання, забезпечення, технологія, співробітники й інші, так і зовнішніх факторів, що визначають можливості організації й погрози її діяльності, показники для економічного обґрунтування проекту, необхідно розраховувати для **декількох ситуацій**. Серед них, наприклад, можуть бути ситуації:

- *на момент дослідження*, якби вони залишалися незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення;
- *у динаміку*, які будуть складатися протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації від уряду, експертів і інших.

Ефективність реалізації **технічних проектів** і їх цінність визначається *користю або вигодою* від створеного в підсумку пристосування, устрою, механізму, технічного або технологічного рішень. Ефектами другого й наступних порядків при реалізації технічних проектів. Дуже часто виступають істотно одмінні друг від друга критерії й показники оцінки творчих, соціальних, екологічних і інших ефектів від реалізації технічних проектів.

Для дипломних проектів (магістерських робіт), у яких розробляються технічні рішення, економічне обґрунтування може полягати у визначенні **інтегрального показника конкурентоспроможності** об'єкта проектування й ефективності його проведення - для виробничо-інвестиційних або без інвестиційних проектних рішень. Оцінка рівня інтегрального показника конкурентоспроможності виробу в загальному випадку складається з послідовних оцінок його складових **індексів конкурентоспроможності** по:

- *нормативним параметрам* (ступінь відповідності результатів проекту діючим нормативам і передовим практикам);
- *технічним параметрам* (комплексна оцінка якісних показників і критеріїв проектованого виробу);
- *організаційно-економічним параметрам* (ступінь відповідності результатів проекту діючим організаційним умовам і економічним критеріям).

Оскільки визначити якусь універсальну систему критеріїв і показників оцінки всіх без винятку параметрів украй важко, те в більшості випадків завдання визначення індексів конкурентоспроможності базується на **експертній оцінці** – оцінці знаючих людей, що мають досвід у відповідній області. Експерти, на основі наявних у них знань і досвіду підбирають

найбільш істотні *ознаки (критерії)*, визначають найбільш значимі *події (показники)*, виділяють доступні для спостереження й виміру *характеристики (індикатори)*, які будуть використовуватися для оцінки ефектів технічного проекту.

Оцінка конкурентоспроможності об'єкта проектування й ефективності його виробництва складається з таких **етапів**:

- *аналіз ринку й вибір найбільш конкурентоспроможного виробу-зразка* як бази для порівняння й визначення рівня конкурентоспроможності виробу, який проектується;
- *визначення параметрів виробу*, які будуть рівнятися з проектним рішенням;
- *розрахунки інтегрального показника відносної конкурентоспроможності виробу*, який проектує.

Особливістю технічних проектів є те, що це, як правило, проекти, пов'язані з необхідністю інвестування в проект певних додаткових ресурсів. При визначенні **ефективності інвестицій** у технічні проекти використовуються типові методологічні підходи оцінки товарно-інвестиційних проектів. При цьому під терміном "товар" мається на увазі розробка нової конструкції виробу, у також і вдосконалення наявного або розробка нового технологічного процесу, можливо, у вигляді пакета конструкторсько-технологічної документації, які пов'язані з удосконаленням наявного результату, як окремих бізнес-процесів, так і бізнесу організації в цілому.

При розробці **інформаційних проектних рішень**, які, як правило, є технічними проектами, розв'язком цільових завдань є:

- досягнення **економії часових параметрів** процесів підготовки, передачі, обробки й аналізу певних масивів інформації – кількісній оцінці й представляє ефект 1-го порядку (наприклад, у вигляді економії фонду оплати праці);
- забезпечення дотримання принципів **повноти, охоплення, якості, комплексності, вірогідності й інших якісних характеристик інформації** – вимагає застосування якісних підходів для оцінки доцільності проектних рішень з використанням описових оцінок, експертних методів, а також застосування алгоритму визначення ефектів 2-го порядку.

Комерційні проекти, як правило, пов'язані з удосконаленням **маркетингової діяльності** організації й, в остаточному підсумку, спрямовані на одержання так званих *приватних благ*, які *мають на ринку певну ціну*. Комерційні проекти завжди мають своєю метою максимізацію прибутку, тобто різниці між приведеним потоком доходів від проекту й видатків по ньому. Тому результат будь-якого комерційного проекту може бути виражений у грошовому виді (якщо ми знаємо ціну й обсяг виготовлених у результаті проекту продукції або послуг, то можемо розрахувати дохід від його реалізації).

До **показників**, що визначають ефективність комерційних проектів і результативність **маркетингової діяльності**, відносяться:

- **збільшення товарообігу**, а, отже, доходів і прибутки. Ефективність від збільшення товарообігу визначається *шляхом множення прибутку, отриманого за одиницю товарообігу на приріст цього показника*;

- **реалізація пропозицій щодо вивчення ринку**, передбачених проектом, дозволяє визначити ефективність цих заходів за рахунок::

- а) **зниження товарних запасів**. Цей показник характеризується *множенням суми скорочення витрат обігу на залишок товарів*, що, в остаточному підсумку, впливає на обсяг одержуваною організацією прибутки.

- б) **прискорення оборотності товарів**, економічний ефект від якого визначається *множенням ододенного розміру витрат обігу на прискорення оборотності товарно-матеріальних цінностей у днях*.

Результатом розробки **організаційних проектних рішень** може бути вдосконалена діюча або спроектована нова *організаційна структура управління підприємством* (установою, організацією) з точки зору таких її **параметрів**:

- структури цілей, пріоритетів і завдань;
- структури функцій;
- інформаційних зв'язків (комунікації) між ланками керування;
- сукупністю структурних елементів (підрозділів);
- алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проектного рішення (наприклад, у вигляді сіткового графіка) – тобто будь-який розподіл завдань по вертикалі й горизонталі між виконавцями й структурними підрозділами.

Ефективність організаційних проектних рішень, як правило, *визначається різницею між додатковими поточними або капітальними витратами на їхню реалізацію й доходом, який може одержати організація в результаті*.

Для оцінки ефективності **структурних змін**, що передбачаються в організаційних проектних рішеннях, можуть бути використані *відносні показники фінансово-майнового стану* організації, розраховані на підставі *проектного балансу* через заданий період часу існування проекту *в порівнянні з*:

- фактичним балансом даної організації;
- балансом аналогічних організацій в області;
- результатами зіставлення з наявними нормативними даними відповідного напрямку (якщо це можливо).

Серед організаційних проектних рішень особливе місце займають проектні рішення, які реалізуються в соціальній сфері. **Соціальні проекти** спрямовані на *створення суспільних благ*, оцінювання яких з використанням ринкових цін (у грошовому еквіваленті) ускладнене. Крім того, при реалізації соціальних проектів звичайно набагато більше значення мають такі **не грошові фактори**, серед яких екологічні, соціальні й політичні *ризики й вигоди*. Результати соціального проекту оцінюються, таким чином, по більшій кількості критеріїв, що не мають такого ясного виміру як кількість грошей. Передбачувані вигоди й переваги реалізації соціального проекту викладаються на самому початку його розробки. При цьому **мають бути визначені**:

- **критерії – ознаки** – показники, на підставі яких проводиться оцінка ефективності реалізації проекту;
- **показники – події** – дані, по яких можна судити про успішність процесу реалізації проекту;
- **індикатори** – характеристики, доступні для спостереження й виміру, які дозволяють судити про те, що важливо для керування проектом, але недоступно для безпосереднього виміру його результатів.

Використовувані для оцінки критерії, показники й індикатори вибираються з урахуванням характеру виконуваного проекту, природи створюваного в ньому продукту, особливостей розв'язуваних проблем. У комплексі вони забезпечують як попередню оцінку проекту, так і оцінку процесу його реалізації, а також оцінку кінцевих результатів і наслідків реалізації проекту.

У випадку розробки проекту, що носить **методологічний (методичний) характер**, тобто якщо в проектом передбачається розробка методики прийняття управлінського, інженерного й іншого рішення, то в такому випадку неможливо вирахувати прямий економічний ефект. У цьому випадку ефект пропонованого проектного рішення можна вирахувати (оцінити) лише *після впровадження проектного рішення* на підставі **порівняння фактичних статистичних даних**. Дані про об'єкт керування можна розділити на **наступні групи**:

- *зайві дані*, які не визначають (або дублюють) стан об'єкта, але враховуються під час ухвалення рішення;
- дані, які *визначають стан об'єкта й враховуються* під час ухвалення рішення;
- дані, які *визначають стан об'єкта, але не враховуються* під час ухвалення рішення.

На стадії методологічного (методичного) проектування доцільно провести оцінку *ймовірності* ухвалення правильного рішення або зміни ймовірності ухвалення неправильного рішення в рамках дій об'єкта дипломного проектування (магістерської роботи). Імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення залежить від:

- повноти, актуальності, об'єктивності й точності даних, на базі яких ухвалюються рішення;
- методики й технології прийняття рішень.

Проектні рішення, що передбачають одержання **наукового ефекту** характеризуються одержанням нових наукових знань, а також відображають приріст інформації, яка призначена для потреб науки. Для дипломних проектів (магістерських робіт), у яких розглядаються й обґрунтовуються проекти науково-дослідного характеру у формі звіту, класифікації, методики, інструкції, іншого нормативного документа, доцільно:

- скласти **кошторис витрат на розробку проекту** з використанням мережевих методів;

• визначити **коефіцієнти науково-технічної ефективності (Кнте)** цього виду проектних рішень з використанням існуючих бальних методик, якими враховується:

- ✓ кількість факторів, які характеризують дослідження;
- ✓ кількість якостей, які характеризують кожний фактор;
- ✓ сума середніх значень балів, які виставляються експертами по кожній якійсь характеристикі кожного фактору наукових досліджень. Кількість балів експертною шляхом визначається не менш ніж трьома експертами по десятибальній шкалі;
- ✓ величина (нормативна або нормована) коефіцієнта вагомості (значимості) кожного з факторів, що характеризують дослідження;
- ✓ відношення суми отриманих значень балів з урахуванням вагомості (значимості) кожного з факторів до суми максимально можливих величин балів з обліком нормованої величини коефіцієнта вагомості кожного фактору.

Величина Кнте визначається розподілом суми набраних балів до суми максимальних значень. Чим більше значення коефіцієнта, тем вищий рівень науково-технічної ефективності проекту.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Загальний методологічний підхід до оцінки ефекту проектного та управлінського рішення. Ефекти першого, другого й наступного порядку.
2. Етапи розрахунків ефективності реалізації проекту та управлінського рішення. Кошторисна вартість робіт.
3. Моделювання доходів та інтегральний економічний ефект реалізації проекту та/або управлінського рішення.
4. Оцінка ефективності реалізації технічних та інформаційних проектних (управлінських) рішень.
5. Оцінка ефективності комерційних, організаційних, структурних і соціальних проектних та управлінських рішень.
6. Оцінка ефективності проектів, що передбачають методологічні (методичні) і наукові (науково-дослідні) рішення.

§22. Оціночні показники економічної ефективності реалізації проектного та управлінського рішень

Оцінка економічної ефективності проекту при його обґрунтуванні багато в чому визначається рядом показників, що характеризують **зміну ефективності роботи** організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема, **викликане результатом і/або наслідками** реалізації проекту в даній організації (її підрозділах).

До **показників, що характеризують ефективність діяльності** організації, відносяться як узагальнюючі показники ефективності діяльності організації в цілому, так і індивідуальні (приватні) показники ефективності — ефективність закупівель, виробничо-господарської діяльності організації, а також продажів результатів цієї діяльності. Крім того, застосовуються також й такі показники, як показники ефективності використання організацією капіталу/активів (як власних, так і притягнутих), так і показники ефективності

використання нею ресурсів (матеріальних, паливно-енергетичних, фінансових, людських, тощо).

До **узагальнюючих показників ефективності** відносяться, як абсолютні, так і відносні показники, що характеризують діяльність організації **в цілому**, які визначаються зіставленням обсягу всіх коштів отриманих бізнес структурою за результатами своєї діяльності й обсягу всіх коштів витрачених нею для досягнення цих результатів. До **абсолютних показників** відноситься **прибуток** (різниця між сумою доходу й сумою видатків організації, здійснених нею для отримання цього доходу), отриманий організацією в процесі здійснення бізнес - діяльності за певний період. До **відносних показників** — **рентабельність** (поділ суми доходу на сумарний видаток) здійснення цієї діяльності.

При використанні даних показників під час проведення оцінки економічної ефективності проекту необхідно визначити **ступінь впливу** результатів/наслідків реалізації, як на доходи організації, так і на її видатки.

Крім узагальнюючих показників ефективності бізнес – діяльності, при проведенні оцінки економічної ефективності проекту використовується ряд **індивідуальних (приватних) показників ефективності** — показників, що характеризують вплив результатів/наслідків реалізації проектів на **ефективність діяльності окремих підрозділів (напрямків діяльності)** організації.

До показників, використовуваних при оцінці економічної ефективності проектів у **сфері управління закупівлями (поставками)**, зокрема, відноситься **зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту таких показників** як:

- **коефіцієнт виконання плану поставок** — характеризує рівень забезпеченості бізнесу необхідними (плановими) ресурсами;
- **індекси цінна ресурси**, що придбаваються та поставляються по окремих номенклатурних групах ресурсів;
- **питома вага транспортних витрат** у структурі загальних витрат на поставку ресурсів, що здобуваються;
- **вартість вантажообігу** — видатки на утримання транспортних засобів і оплату праці його працівників стосовно **вантажобігу**, що розраховується як відношення загального тоннажу відвантажень до загальної відстані доставки в кілометрах;
- **вартість зберігання** — відношення витрат на зберігання запасів і втримування складського господарства до собівартості реалізованої продукції;
- **тривалість товарного циклу (циклу руху товару)** — період переходу ресурсу від постачальника до споживання його споживачем, включаючи час знаходження на складі;
- **рентабельність закупівель (поставок)** — відношення суми валового прибутку за рік до сумарної середньорічної вартості закуплених і поставлених активів і ресурсів.

Для оцінки економічної ефективності проектів у сфері здійснення бізнес – діяльності враховуються зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту таких показників як:

- **виріток/продуктивність праці** — відображає кількість продукції (товарів, послуг, робіт), виготовленої в одиницю робочого часу (одним працюючим);
- **темпи росту продуктивності праці** — відношення різниці між рівнем продуктивності праці до й після реалізації проекту до його рівня за період до реалізації проекту;
- **частина приросту готової продукції, що отримана за рахунок підвищення продуктивності праці** — відношення різниці між рівнем продуктивності праці до й після реалізації проекту, помноженої на середньооблікову чисельність персоналу до рівня продуктивності праці до реалізації проекту;
- **трудомісткість продукції (робот, послуг)** — величина, яка зворотна виробітку (продуктивності праці), характеризує витрати праці на виробництво одиниці продукції (товарів, послуг, робіт);
- **економія «живої» праці** — відношення різниці між рівнем трудомісткості виробничої програми до й після реалізації проекту до її рівня станом, що був до реалізації проекту;
- **рентабельність виробництва (здійснення бізнес діяльності)** — відношення суми валового прибутку за рік до сумарної середньорічної вартості основних і обігових фондів бізнес структури.

Оцінка економічної ефективності проектів у сфері продажів використовує показники, що враховують зміни у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту по наступних напрямках:

- **відношення обсягу продажів до активів** — характеризує ефективність використання всіх коштів, що перебувають у розпорядженні організації;
- **відношення обсягу продажів до основного капіталу** — ефективність використання коштів, вкладених в основний капітал;
- **відношення обсягу продажів до обігового капіталу** — показує число оборотів, зроблених обіговим капіталом протягом року;
- **відношення обсягу продажів до матеріально-виробничих запасів** — показує число оборотів цих запасів протягом року, зниження якого означає зниження збуту готової продукції, затовареність, а також може свідчити про збільшення запасів сировини й матеріалів у зв'язку з очікуваним ростом цін;
- **частка витрат виробництва у вартості реалізованої продукції** — зниження цього показника характеризує ріст рентабельності бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності;
- **рентабельність продажів** — характеризується відношенням маси прибутку, отриманого бізнес структурою в процесі своєї діяльності до доходу, отриманого від реалізації результатів цієї діяльності у вартісному вираженні.

Оцінка економічної ефективності проектів у сфері активів бізнесу використовує зміни, що відбуваються у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту за наступними показниками:

- **фондовіддача** — відображає кількість зробленої продукції розраховуючи на одиницю вартості виробничих фондів;
- **фондомісткість** — відображає вартість основних фондів виробничих фондів розраховуючи на 1 грн. реалізованої продукції;
- **фондоозброєність** — характеризує оснащеність працівників підприємства виробничими фондами;
- **коефіцієнт інтенсивності використання встаткування** — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) по потужності;
- **коефіцієнт екстенсивного використання встаткування** — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) за часом;
- **коефіцієнт змінності роботи встаткування** — характеризує ефективність використання засобів праці (виробництва) по режимах роботи;
- **рентабельність активів (усього капіталу)** — характеризується відношенням маси прибутку, отриманого бізнес структурою в процесі своєї діяльності до сукупності всіх її активів у вартісному вираженні. У якості різновидів даного показника використовуються показники *рентабельності основного й обігового капіталів, власних і позикових активів*, тощо;

Під час проведення оцінки економічної ефективності проектів у сфері використання ресурсів бізнес структурою враховуються зміни, що відбуваються у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту за наступними показниками:

- **матеріалоємність (енергоємність і ін.) продукції (робіт, послуг)** — характеризують сумарний видаток усіх матеріальних, енергетичних, паливних і інших видів ресурсів, відповідно, на виробництво одиниці продукції (товарів, робіт, послуг);
- **коефіцієнт оборотності обігових коштів** — показує, скільки оборотів роблять обігові кошти за обліковий період;
- **коефіцієнт закріплення обігових коштів** — характеризує суму обігових коштів, що доводяться на 1 грн. виручки від реалізації;
- **тривалість одного обороту** — показує, за який строк організації вертаються його обігові кошти у вигляді доходу від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг);
- **відношення приросту обігових коштів до приросту товарної продукції** — відношення приросту середньорічної вартості обігових фондів до приросту товарної продукції за цей період.

Серед ресурсних показників особливе місце займають зміни показників, що характеризують стан **фінансових ресурсів** організації, що пов'язаний зі змінами, які відбулися у зв'язку з результатами/наслідками реалізації проекту, у тому числі:

- **коефіцієнти ліквідності** (*Liquidity Ratios*) — показники, що характеризують здатність бізнес структури задовольняти претензії власників її боргових зобов'язань і розрахуватися по цих зобов'язаннях у строк, використовуючи наявні в наявності поточні активи, зокрема:

- ✓ **коефіцієнт абсолютної ліквідності** — показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита *за рахунок коштів і їх еквівалентів у вигляді ринкових цінних паперів і депозитів*, тобто практично абсолютно ліквідних активів;

- ✓ **коефіцієнт термінової ліквідності** — відображає відношення *найбільш ліквідної частини обігових коштів* (дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень) до *короткострокових зобов'язань* (рекомендується, щоб значення цього показника було більше 1);

- ✓ **коефіцієнт поточної ліквідності** — відображає відношення *загальної суми обігових коштів* організації до розмірів її *короткострокових зобов'язань*, тобто характеризує рівень достатності коштів організації, які можуть бути використані для погашення її зобов'язань (рекомендується, щоб значення цього показника перебувало в межах від 1 до 2, а іноді навіть до 3);

- **коефіцієнти фінансової стабільності** (*Gearing ratios*) — показники, що відображають співвідношення власних і позикових коштів у джерелах фінансування, як окремих проектів, так і всього бізнесу в цілому, характеризують ступінь фінансової незалежності бізнес структур від кредиторів:

- ✓ **коефіцієнт фінансової незалежності** — характеризує залежність організації від зовнішніх позик і розраховується як відношення *суми власного капіталу*, залученого в бізнес до *сумарних розмірів активів*, задіяних у ньому (рекомендується, щоб значення цього показника перебувало в межах від 0,5 до 0,8);

- ✓ **коефіцієнти структури капіталу** — відображають відношення *довгострокових і поточних зобов'язань* організації (у цілому й окремо) до її *сумарних активів і/або власного капіталу*;

- ✓ **коефіцієнт покриття відсотків** — характеризує ступінь захищеності кредиторів від невиконання відсотків за наданий кредит і демонструє: скільки раз протягом звітного періоду організація заробила кошти для виплати відсотків по позиках;

- **коефіцієнти ділової активності** (*Activity ratios*) дозволяють оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої кошти. Різні **коефіцієнти оборотності**, що розраховуються при цьому, характеризують, *наскільки обсяг коштів*, отриманих від реалізації результатів діяльності за один її цикл, *дозволяє окупити*, відповідно, основні й обігові кошти, активи й вкладений капітал, наявні запаси й заборгованість (як дебіторську, так і кредиторську);

- **запас фінансової міцності** — показує, *наскільки можна знизити обсяги продажів товару* (послуг, робіт), перш ніж буде досягнута *крапка беззбитковості*. У випадках коли рентабельність виробництва негативна, то й

показник запасу фінансової міцності не розглядається, тому що такого запасу немає.

Крім того, для власників бізнесу (його акціонерів й засновників) мають суттєве значення зміна у зв'язку з *результатами/наслідками реалізації проекту* таких фінансових показників як:

- зміна **розміру прибутку й дивідендів**, що доводяться на одну звичайну акцію (частку в бізнесі);
- **співвідношення ціни** на одну звичайну акцію (частку в бізнесі) **і прибутку**, одержуваного в результаті здійснення бізнес діяльності.

Оцінка економічної ефективності проектів у **сфері трудових ресурсів** організації передбачає зміни, що відбуваються у зв'язку з *результатами/наслідками реалізації проекту*, що пов'язані з декількома сферами діяльності, зокрема:

- у **сфері здійснення бізнес – діяльності** — продуктивність праці й темпи її росту, а також частка приросту готової продукції (послуг, робіт) за рахунок підвищення продуктивності праці;

- у **сфері використання ресурсів** — тому що людський ресурс є основним (а в деяких видах діяльності – визначальним) ресурсом, то показники, пов'язані з його економією (*економія «живої» праці*) відносяться до критеріїв діяльності організації в цілому;

- у **сфері використання фінансів** — фінансові видатки, які несе бізнес при використанні людських ресурсів, носить, як прямий, так і непрямий характер. Ці видатки оцінюються у вигляді змін, що відбулися у результаті реалізації проекту, у *питомій вазі видатків*, пов'язаних з використанням людських ресурсів у загальних витратах бізнесу (собівартості продукції, операційних і/або інших видатках бізнесу), а також в *абсолютному зниженні даних видатків*. Характеризуючи структуру цих видатків, спрямованих на використання людських ресурсів, необхідно розмежовувати:

- ✓ *прямі (безпосередні) видатки* бізнес – структур на використання людських ресурсів, що представлені у вигляді видатків на *оплату праці*;

- ✓ *непрямі (опосередковані) видатки* бізнесу на його персонал, які полягають у видатках на:

- а) охорону праці й промислової безпеку;

- б) підготовку, перепідготовку кадрів та підвищення їх кваліфікації;

- в) підтримку здоров'я працівників і профілактику захворюваності серед них й членів їх родин;

- г) створення для працівників необхідних соціально– побутових умов;

- д) організацію й проведення спортивних, культурно– масових і інших заходів, тощо.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. Показники, що характеризують ефективність діяльності організації. Узагальнюючі показники ефективності діяльності організації в цілому.

2. Індивідуальні показники ефективності діяльності організації. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері управління закупівлями (поставками).

3. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері здійснення бізнес – діяльності. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері продажів.

4. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері активів бізнесу. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері використання ресурсів.

5. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері використання фінансів. Показники, використовувані при оцінці економічної ефективності проектів у сфері використання трудових ресурсів.

§23. Врахування впливу ризику при визначенні результатів управлінських рішень та проектів

У процесі економічного обґрунтування проектів і проведення оцінки їх ефективності слід урахувати як **невизначеність** (неповнота й неточність інформації про умови реалізації проекту), так і **ризик** — можливість виникнення таких умов, які приведуть до негативних і/або неочікуваних результатів й наслідків.

З метою врахування можливого впливу ризиків на економічне обґрунтування результатів та наслідків реалізації проекту (управлінського рішення) з точки зору оцінки його стійкості й ефективності найбільш поширеним є застосування наступних **4-х методів**:

1. **укрупнена оцінка стійкості** проекту;
2. розрахунки **границь (рівнів, крапок) беззбитковості** проекту;
3. методи **чутливості проекту** (варіації параметрів проекту);
4. оцінка очікуваного ефекту проекту з **врахуванням кількісних характеристик невизначеності**.

Кожний наступний, з наведених вище методів врахування ризику й невизначеності при обґрунтуванні проектних рішень, є більш точним і більш трудомістким, і тому застосування будь-якого з них **робить непотрібним застосування попередніх**.

При проведенні **укрупненої оцінки стійкості проекту** проводиться **паралельний розрахунок - обґрунтування** проекту з урахуванням:

- використання **помірковано песимістичних прогнозів** техніко-економічних параметрів проекту;
- **резервування коштів** на непередбачені інвестиційні й операційні видатки при реалізації проекту;
- **завищення прибутковості** проекту, шляхом застосування підвищеної норми дисконтування, з урахуванням поправки її на ризикові очікування й невизначеність.

Метою проведення **укрупненої оцінки стійкості проекту** є визначення **граничних значень параметрів проекту** — таких параметрів, при яких **інтегральний** (такий, що зачіпає всі сфери й напрямки діяльності) комерційний або фінансовий ефект реалізації проекту стає рівним **нулю**. Для інвестиційних проектів в якості показника, що **інтегрує** собою економічну ефективність

проекту (показника, що поєднує окремі наслідки реалізації проекту в остаточний його результат) виступає *чистий дисконтований дохід* (ЧДД). Для оцінки граничних значень параметрів, що міняються по кроках розрахунків, рекомендується обчислювати граничні інтегральні рівні цих параметрів, тобто такі коефіцієнти (постійні для всіх кроків розрахунків) до значень цих параметрів, при застосуванні яких ЧДД проекту (або його учасника) стає рівним нулю.

Проект **вважається стійким**, якщо:

- при всіх сценаріях він виявляється **ефективним і фінансово реалізованим**;
- можливі несприятливі наслідки **усуваються заходами**, передбаченими в проекті технічними, організаційними й економічними механізмами.

Ступінь стійкості проекту стосовно можливих змін умов реалізації може бути охарактеризована показниками **граничного рівня** обсягів виробництва, цін виробленої продукції й іншими **параметрами проекту**. При цьому метод розрахунків ускладнюється, якщо при зміні обсягів виробництва або, що по суті є тим самим, при зміні рівня використання виробничої потужності, витрати **змінюються нелінійно**, хоча алгоритм залишається колишнім — граничне значення параметра проекту для кожного деякого t -го кроку значення параметра *чистий прибуток (дохід)* учасника на цьому кроці стає *нульовим*.

Визначення границь (рівнів, крапок) беззбитковості необхідно для визначення **ступеня стійкості проекту** стосовно можливих змін умов його реалізації, яка може бути охарактеризована показниками **границь беззбиткового** функціонування бізнесу й **граничних значень** (шляхом визначення крайніх **крапок**) параметрів проекту, таких як, наприклад, обсяги виробництва, ціни виробленої продукції та ін.

Під **поняттям «беззбитковий»** розуміється *обсяг продажів (виробництва), при якому чистий прибуток дорівнює нулю*.

Рівнем беззбиткового функціонування бізнесу називається *відношення «беззбиткового» обсягу продажів (виробництва) до проектованого обсягу* цих показників на кожному відповідному кроці проекту.

Крапка беззбитковості — *мінімальний обсяг виробництва й реалізації продукції, при якому видатки будуть компенсовані доходами*, а виробництво й реалізація кожної *наступної одиниці продукції* (товару, послуги, роботи) починає приносити прибуток. Даний показник визначається як у натуральних одиницях обсягів продукції, так і у вартісному вираженні.

При цьому приймається, що на даному кроці бізнес діяльності дотримуються *наступні умови*:

- обсяг виробництва дорівнює обсягу продажів цього виробництва;
- розмір виручки від реалізації змінюється прямо пропорційно зміні обсягу продажів (без врахування впливу ПДВ на ціни й витрати);

- доходи від позареалізаційної діяльності й видатки по цій діяльності не залежать від обсягів продажів;
- повні поточні витрати виробництва можуть бути розділені на умовно-постійні (не мінливі при зміні обсягу виробництва) й умовно-змінні, що змінюються прямо пропорційно обсягам виробництва.

Розрахунки крапки безбитковості(**ВЕР**— *Break-Even Point*) визначається відношенням *постійних видатків* організації (**FC** — *fixed charges*) на одиницю виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) до *різниці між ціною на одиницю цієї продукції* (**P** — *price*) і *умовно змінними видатками* організації на виробництво одиниці цієї продукції (**AVC** — *arbitrarily variable costs*):

$$\text{ВЕР} = \text{FC} / (\text{P} - \text{AVC}) \quad (23.1)$$

Якщо проект передбачає реалізацію **не одного, а декількох видів продукції**, то **крапка безбитковості** визначається **тільки в грошовому вираженні**, враховуючи застосування:

- *загальної (сумарної) виручки*, отриманої від реалізації всіх видів продукції (**TR** — *total receipts*), замість *ціни* одиниці продукції (**P**);
- *загальних змінних видатків* організації (**VC** — *variable costs*), відповідно.

При цьому як виторг (**TR**), так і змінні видатки (**VC**) приводяться до **одиниці продукції**, як і постійні видатки (**FC**):

$$\text{ВЕР} = \text{FC} / ((\text{TR} - \text{VC}) / \text{TR}) \quad (23.2)$$

Методи чутливості (варіації параметрів) проекту полягають у дослідженні зміни **інтегральних показників ефективності проекту** залежно від **зміни окремих його параметрів**. Серед змінюваних параметрів в основному використовуються такі показники, як:

- *інвестиційні видатки*, необхідні для реалізації проекту;
- *об'ємні показники результатів* бізнес діяльності (виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт);
- *можливі витрати*, пов'язані з функціонуванням бізнесу в цілому й реалізацією проекту зокрема;
- *процентні ставки* за користування позиковими коштами (різні види кредиту);
- *індекси цін і інфляції*, затримки платежів, тривалість розрахункового періоду та інше.

Залежно від характеру змінюваних вхідних параметрів проекту при використанні методів варіації параметрів (**чутливості**) проекту у практичній діяльності можна виділити наступні їхні **різновиди**:

- **метод критичних змінних**, суть якого полягає в пошуку тих *граничних значень вхідних параметрів*, які перетворюють на **нуль** чистий дисконтований дохід (ЧДД). Залежно від одержуваних співвідношень між *критичними й найбільш імовірнісними* значеннями цих параметрів відбирають ті параметри, які *найбільшою мірою впливають на результати оцінки ефективності*

інвестицій, і визначають заходи щодо запобігання можливих негативних наслідків їх зміни протягом періоду реалізації проекту;

- **метод цільових величин**, що дозволяє визначити *еластичність* (міра чутливості однієї змінної до зміни іншої, яка показує, наскільки зміниться перший показник при зміні іншого) *ключових оціночних показників* до зміни різних вхідних параметрів. *Розрахунок еластичності* показників проекту, дозволяє провести *порівняння* рівнів чутливості *результуючої змінної* до змін різних параметрів. Параметри, що мають максимальну еластичність, відбираються для наступного більш ретельного аналізу й вибору системи заходів з метою мінімізації ризиків їх значної негативної зміни. По показниках еластичності будується *вектор чутливості*, що дозволяє виявити *найбільш ризиковані змінні* — показники, що виявляють найбільш сильний вплив на зміну інтегральних показників ефективності проекту. Для забезпечення порівнянності показників необхідно брати абсолютні значення еластичності, тому що знак показника показує одно спрямованість або різноспрямованість змін результуючого або варійованого показників. Чим вище еластичність, тем більша увага повинна бути приділена *варійованій змінній*, а також тем дошкульніше проект до змін цієї змінної;

- **метод потрібного розрахунку (сценаріїв)** — передбачає побудову сценаріїв реалізації проекту, при яких *змінюється не одна змінна* (як при методі критичних змінних), а *певна сукупність змінних*, що характеризують той або інший варіант розвитку подій при реалізації проекту й після його реалізації. При відсутності інформації про можливі, з погляду учасника проекту, *межах зміни* значень зазначених параметрів, виходячи із практичного досвіду, рекомендується провести *варіантні розрахунки реалізованості й ефективності проекту* для наступних **сценаріїв**:

- ✓ **збільшення інвестицій** на 10- 20% при цьому відповідно змінюються вартість основних фондів і розміри амортизації в собівартості;

- ✓ **збільшення виробничих витрат** на 20% від проектного рівня й **прямих матеріальних витрат** на виробництво й збут продукції на 30% питомих (на одиницю продукції) показників цих витрат, при цьому відповідно змінюється вартість запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва й готової продукції в складі обігових коштів;

- ✓ **зменшення розміру виручки** від реалізації результатів на 20% її проектного значення;

- ✓ **збільшення часу затримок платежів** за продукцію, що поставляється без передоплати в 2 рази;

- ✓ **збільшення відсотка за кредит** на 20- 40% його проектного значення;

- **збільшення премії за ризик** — відображає жорсткість вимог інвестора до ефективності, вкладених їм у реалізацію проекту коштів з урахуванням можливого ризику. Даний підхід передбачає оцінку чутливість різних показників проекту (аналогічно методу критичних змінних) шляхом зміни такого параметра як *ставка дисконту*. Даний підхід розглядається як логічне слідство «золотого правила інвестування», відповідно до якого, більш високий

ризик інвестицій повинен компенсуватися більш високим рівнем прибутковості вкладень, що передбачаються в проекті.

Оцінка очікуваного ефекту проекту з **урахуванням кількісних характеристик невизначеності** проводиться, коли по кожному зі сценаріїв можливого розвитку процесу реалізації проекту вважається **відомою (заданою) кількісна ймовірність** здійснення даної події. У практичній діяльності одержання точних даних про кількісні характеристики невизначеності й можливості настання ризикових подій у край важко. Найбільш широке застосування знайшли методи математичної статистики — методи, які для визначення критерію кількісної оцінки ризиків застосовують статистичні й ймовірнісні методи оцінки, що базуються на методах математичної статистики, тобто дисперсії, стандартному відхиленні, коефіцієнті варіації. Для застосування цих методів необхідний досить великий обсяг вихідних даних, спостережень. Тому під час коригування параметрів проекту й економічних нормативів, застосовуваних у розрахунках, а також при заміні проектних значень параметрів на очікувані, що дозволяють **урахувати можливу невизначеність умов реалізації проекту**, використовують наступні **підходи** до оцінки показників:

- **строки** виконання робіт **збільшуються на середню величину** можливих затримок;
- **збільшення вартості** реалізації проекту проводиться з урахуванням накопиченого практичного досвіду та наявної накопиченої інформації, що дозволяють застосувати очікувані параметри з:
 - ✓ імовірністю **коректувань проектних рішень і не передбаченими видатками**, що виникають в у ході реалізації проекту;
 - ✓ **неритмічністю поставок** сировини, матеріалів, що комплектують виробів;
 - ✓ **позаплановими відмовами в роботі** встаткування, порушеннями технології, недоглядами в роботі, що допускаються персоналом;
 - ✓ **несвоєчасністю в проведенні розрахунків**, сплаченими й одержуваними штрафними санкціями за порушення договірних зобов'язань;
- у випадку, якщо проектом не передбачене **страхування учасників** від певного виду інвестиційного ризику, до складу його витрат включаються **очікувані втрати від цього ризику**.

Найбільш точним (але й найбільш складним з технічної точки зору) є **метод формалізованого опису невизначеності**, який при оцінці інвестиційних проектів, включає наступні етапи:

- опис **усієї множини можливих умов реалізації проекту** (або у формі відповідних сценаріїв, або у вигляді системи обмежень на значення основних технічних, економічних й ін. параметрів проекту), а також **витрат** (включаючи можливі санкції й витрати, зв'язані зі страхуванням і резервуванням), що й відповідають цим умовам, **результатів і показників ефективності**;

- перетворення вихідної *інформації про фактори невизначеності в інформацію про ймовірності* стосовно окремих умов реалізації й відповідних показниках ефективності або про інтервали їх зміни;
- визначення *показників ефективності проекту* в цілому з урахуванням невизначеності умов його реалізації — показників очікуваної ефективності.

Широке розповсюдження в практичній діяльності знайшли також зокрема наступні методи врахування впливу ризиків на можливі результати та наслідки реалізації управлінських рішень та проектів:

- **аналіз сценаріїв розвитку проекту** дозволяє оцінити вплив на проект можливої *одночасної зміни декількох змінних через імовірність кожного сценарію*. Цей аналіз може виконуватися як за допомогою застосування спеціальних комп'ютерних програм, що дозволяють використовувати методи імітаційного моделювання, так і за допомогою електронних таблиць.

- **метод побудови дерева рішень проекту** — метод, який при аналізі ризиків включає наступні кроки:

- ✓ визначення складу й тривалості фаз життєвого циклу проекту;
- ✓ визначення ключових подій, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту;
- ✓ визначення часу настання ключових подій;
- ✓ формулювання всіх можливих рішень, які можуть бути прийняті в результаті настання кожної ключової події;
- ✓ визначення ймовірності прийняття кожного рішення;
- ✓ визначення вартості кожного етапу здійснення проекту.

На підставі отриманих даних будується *дерево рішень*, вузли якого являють собою ключові події, а *стрілки*, що з'єднують вузли — проведені роботи з реалізації проекту. Крім того, на дереві рішень приводиться інформація щодо часу, вартості робіт і ймовірності прийняття того або іншого рішення. У результаті побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, ефективність по кожному сценарію, а також інтегральна ефективність проекту. Перевага даного методу — у його наочності. Застосування даного методу доцільно у випадку невеликого числа змінних і можливих сценаріїв розвитку проекту для аналізу ризиків можна також скористатися методом дерева рішень;

- **методи імітаційного моделювання ризиків** — у якості базового методу, як правило, використовується *метод Монте-Карло*, використання якого являє собою *комбінацію методів аналізу чутливості й аналізу сценаріїв* на основі комп'ютерної програми розподілу ймовірностей досягнення можливих результатів проекту. Імітаційне моделювання дозволяє побудувати математичну модель для проекту з невизначеними значеннями параметрів, і, знаючи імовірнісні розподіли параметрів проекту, а також зв'язок між змінами параметрів одержати розподіл прибутковості проекту.

- **аналіз значень результируючих показників** — метод, який використовується при сформованих сценаріях, дозволяє оцінити *можливий інтервал їх зміни* при різних умовах реалізації проекту. Імовірнісні

характеристики використовуються для: прийняття інвестиційних рішень; ранжирування проектів; обґрунтування раціональних розмірів і форм резервування й страхування.

- **методи експертної оцінки** ризиків — методи, які засновані на використанні знань експертів у процесі аналізу проекту й обліку впливу якісних факторів;

- **метод аналогій** — метод, засновані на розрахунках ймовірностей втрат на основі аналізу аналогічних проектів і умов їх реалізації. Дані методи застосовуються тоді, коли є представницька база для аналізу й інші методи неприйнятні або менш достовірні. Оскільки в практиці управління проектами практикуються оцінки проектів *після їхнього* завершення, накопичується значний матеріал для наступного їхнього застосування;

- **комбіновані методи**, що представляють собою об'єднання декількох окремих методів або їх окремих елементів цих методів.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Укрупнена оцінки стійкості проекту – сутність методу та мета проведення, ступінь стійкості.*

2. *Визначення границь (рівнів, крапок) беззбитковості – сутність методу та мета проведення, порядок розрахунку.*

3. *Сутність методів варіації параметрів (чутливості проекту) та основні їх різновиди.*

4. *Урахуванням кількісних характеристик невизначеності під час оцінки очікуваного ефекту проекту (управлінського рішення) - сутність методу та використовувані прийоми й засоби.*

Глава 8. Особливості оцінки ефективності реалізації проектів різноманітного спрямування

§24. Оцінювання ефективності проектів, спрямованих на удосконалення організаційно - технічного розвитку виробництва

Проектування й реалізація будь-якого **організаційного нововведення** в процес бізнес діяльності передбачає детальне опрацювання всіх питань, пов'язаних з використанням окремих елементів, що визначають організацію бізнес діяльності. Проектні рішення, що передбачають удосконалювання організації бізнес діяльності, **спрямовані на забезпечення**:

- автономії й свободи вибору засобів для рішення бізнес завдань;
- зміну видів трудових операцій і гармонічний розвиток учасників бізнес процесів;
- часткової або повної взаємозамінності працівників у колективі;
- створення умов для самоврядування, прояву творчості й ініціативи співробітників;
- економії часу й росту продуктивності праці;
- підвищення відповідальності за результати праці й інші.

Введенню всякого організаційного нововведення повинне передувати **економічне й соціальне обґрунтування** його необхідності з урахуванням змісту існуючої організації бізнес діяльності, використовуваних форм і виконуваних функцій кожним з підрозділів бізнес структури в цілому й на кожному робочому місці зокрема. З точки зору вдосконалювання організаційних процесів, залежно від специфіки бізнес діяльності, **робочі місця** можуть бути:**а)** спеціалізованими й універсальними; **б)** індивідуальними й колективними; **в)** стаціонарними й рухливими; **г)** одно верстатними й багатостатними; **д)** постійними й тимчасовими;**е)** робітниками місцями ручної роботи, механізованими, автоматизованими, апаратними, робітниками місцями службовців і інші.

Проектні рішення по вдосконалюванню організації бізнес діяльності, у першу чергу **спрямовані на:**

- удосконалювання *оснащення робочих місць їх планування й організації обслуговування* робочих місць;
- *спеціалізацію й кооперування* бізнес процесів і трудових операцій;
- *раціоналізацію режимів праці й відпочинку* співробітників і режимів використання виробничих потужностей бізнесу;
- дотримання відповідних *нормативів щодо умов* протікання трудового процесу, а також безпечного його здійснення.

Оснащення робочих місць, що забезпечують найбільш раціональну реалізацію бізнес процесів, **складається із сукупності засобів**, необхідних для здійснення процесу до яких відносяться:

- основне технологічне й допоміжне устаткування;
- технологічне оснащення - робочий і міряльний інструмент, пристосування, запасні частини;
- організаційне оснащення - засоби зв'язку й сигналізації, робочі меблі, тара, документація;
- засоби комунікації для подачі на робоче місце сировини, матеріалів, енергії;
- господарський інвентар для підтримки чистоти й порядку й інші.

Раціональне планування засобів оснащення необхідна для того, щоб щонайкраще організувати бізнес процес шляхом забезпечення:

- розміщення встаткування на робочому місці так, щоб забезпечувалася зручність його обслуговування;
- безпеки виконання всіх бізнес процесів і трудових операцій;
- вільного доступу до механізмів і їх окремим вузлам, що вимагають регулювання й контролю;
- економії рухів і переміщень працівників, зручної робочої пози, гарного огляду робочої зони;
- економії виробничої площі, наявності проходів, під'їздів і проїздів для транспортних засобів;

- взаємозв'язки із суміжними робітниками місцями, у тому числі й з місцем керівника.

Рівень організації реалізації бізнес процесів залежить також від ступеня досконалості системи його обслуговування. **Організація обслуговування робочих місць** передбачає своєчасне забезпечення робочих місць усім необхідним, включаючи:

- технічне обслуговування - налагодження, змащення, регулювання;
- ремонтне й міжремонтне обслуговування;
- забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, виробами що комплектують, інструментом;
- подачу необхідних видів енергії - тепла, електроенергії, стисненого повітря, тощо;
- між операційний і фінішний (завершальний) контроль якості продукції;
- господарське обслуговування - збирання, чищення встаткування;
- транспортне обслуговування і таке інше.

Проектні рішення, спрямовані на вдосконалювання організації обслуговування робочих місць, вимагає **розв'язання наступних питань**:

- визначення *видів обслуговування*, необхідних для кожного робочого місця;
- встановлення *норми обслуговування* й обґрунтування *обсягів* обслуговування за зміну, місяць, рік;
- затвердження *регламентів обслуговування*, що передбачають її тривалість, періодичність і послідовність;
- *закріплення обов'язків* по обслуговуванню за виконавцями.

Ефективність заходів, пов'язаних з удосконалюванням організації бізнес діяльності, визначається на підставі порівняльного аналізу існуючих і запропонованих заходів з точки зору їх відхилення від **нормативних вимог**, передбачених відповідно до вимог наукової організації праці й виробництва, розроблених на засадах досягнень науки й наявного передового досвіду. За результатами атестації малоефективні робочі місця *можуть реорганізуватися й скасовуватися*, при цьому з'являється можливість більш раціонального використання виробничих площ, установки сучасного високопродуктивного встаткування й інтенсифікації виробничого процесу.

Досягнення ефективних рішень по організації бізнес процесів і систем обслуговування робочих місць забезпечується, у тому числі, і використанням існуючих або розроблених **типових проектів організації праці й виробництва** (в основному для типових робочих місць і масових професій / посад). Типовий проект організації - це, як правило, осередок передового досвіду організації бізнес процесів, у якому знаходять висвітлення всі принципи питання організації праці й виробництва, у тому числі питання оснащення й планування робочих місць, організації їх обслуговування, встановлення технічно обґрунтованих норм праці, тощо.

Під час визначення **ефективності** заходів, пов'язаних з удосконалюванням організації бізнес діяльності, проводиться порівняльна характеристика стану організації бізнес процесів з дотриманням *організаційних принципів*, зокрема таких як:

- принципу *запобігливості обслуговування*, що передбачає виконання відповідних робіт *до того, як* процес виробництва перерветься в зв'язку з несвоєчасним їх виконанням;
- принципу *оперативності обслуговування* - швидкості реагування на можливі збої виробництва;
- принципу *комплексності*, що виражається в забезпеченні різнобічного обслуговування по всіх його видах;
- принципу *плановості*, що укладається в проведенні розрахунків потреби у видах, строках і обсягах обслуговування кожного робочого місяця.

На ефективність заходів, спрямованих на вдосконалювання організації бізнес процесів, істотний вплив являє так само **вдосконалювання сукупності методів і прийомів праці працівника** (групи працівників), необхідних для виконання роботи із усіх її стадій. Раціональними можна вважати такі прийоми й методи, які характеризуються - *найменшими витратами часу, фізичними й психічними (нервовими) зусиллями й витратами енергії*.

Удосконалювання організації бізнес діяльності передбачає, у тому числі спеціалізацію бізнес процесів (трудових операцій) і їх кооперування. Організація бізнес діяльності й праці на підприємстві починається з їхньої **поділу (спеціалізації)**, що представляє собою відокремлення видів діяльності працівників і їх груп, що створюють різні підрозділи, шляхом установа сфери дії й функціональних обов'язків для кожного з них. Залежно від роду й різновиду робіт розрізняють наступні **форми поділу (спеціалізації)**: функціональний, професійний, кваліфікаційний й технологічний поділ. Крім цього поділ (спеціалізація) відбувається за територіальною ознакою, а також поділ між великими й дрібними підрозділами організації, та усередині її підрозділів.

З поділом (спеціалізацією) нерозривно зв'язана **кооперація бізнес процесів (трудових операцій)** — система виробничого **взаємозв'язку** при здійсненні процесів і їх взаємодія в підрозділі й на підприємстві в цілому для досягнення доцільної їхньої взаємодії за рахунок раціоналізації маршрутів переміщення предметів праці, економії витрат, скорочення тривалості виробничого циклу. Форми кооперації процесів, аналогічні за назвою формам їх поділу.

Для конкретної виробничої ситуації важливо знайти найкращий варіант, тобто **оптимальний рівень поділу (спеціалізації) і кооперації (комбінування)** бізнес процесів, який розраховується на основі використання певних **критеріїв ефективності**, у тому числі:

- **економічними критеріями** служать: **а)** витрати робочого часу й матеріальні витрати на виконання робіт; **б)** тривалість виробничого циклу

виготовлення виробу; **в)** ступінь використання кваліфікації працівників; **г)** рівень продуктивності праці; **д)** витрати виробництва й прибуток організації;

- **психофізіологічними критеріями** виступають показники: **а)** працездатності людини, яка залежить від санітарно-гігієнічних умов праці, ступені важкості й нервово-психічної напруженості праці; **б)** розподіл фізичних навантажень на різні органи й системи людини, величини поєднання фізичних навантажень з розумовими;

- **соціальними критеріями є:** **а)** стабільність колективу, низька плинність персоналу, висока дисципліна праці, гарний стан міжособистісних відносин між взаємодіючими працівниками; **б)** високий рівень їх суспільної активності, задоволеність змістом і умовами праці, лояльність персоналу.

Раціоналізація режимом праці й відпочинку, а також режимів використання виробничих потужностей передбачає встановлені оптимального порядку чергування періодів роботи й відпочинку, а також тривалості цих періодів для кожного виду бізнес процесів. Встановлений порядок повинен забезпечувати високий ступінь використання потужностей, підвищення продуктивності праці працівників за рахунок забезпечення їх працездатності й збереження здоров'я. При цьому необхідно враховувати як наявні виробничі фактори, так і фактичні рівні цих факторів, що впливають на стомлюваність працівників, зокрема: **а)** фізичні й розумові зусилля працівників; **б)** нервова напруга, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи; **в)** психологічний мікроклімат у колективі; **г)** ступінь відповідальності й можливий наслідки допущених помилок при виконанні функцій; **д)** умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запыленість, освітлення, тощо). **Ефективність організаційних заходів**, спрямованих на раціоналізацію режимом праці й відпочинку, а також режимів використання виробничих потужностей, визначається *максимізацією загальної змінної продуктивності праці й мінімізацією стомлення працівників* і, як слідство зниження аварійності й підвищення безпеки ведення бізнесу.

До заходів, спрямованих на вдосконалювання організації бізнесу, відносяться проекти, пов'язані з доведенням **умов протікання трудового процесу**, а також безпечного його здійснення до нормативних їхніх значень. Серед таких заходів — проекти, які впливають на *сукупність факторів зовнішнього середовища*, що являють вплив як на ефективність бізнесу в цілому, так і на працездатність людини в процесі праці та його здоров'я зокрема. До таких факторів відносяться такі фактори як:

- **не залежні** від особливостей виробництва та обумовлені географічним районом і кліматичною зоною розміщення бізнес структур;

- **залежні** від особливостей виробничої (бізнесової) діяльності та колективу працюючих, які формуються як під впливом особливостей техніки, технології, економіки й організації бізнесової діяльності (*виробничо-технічні*), так і під впливом особливостей трудового колективу (*соціально-психологічні*).

Основна увага при вдосконаленні організації бізнесу приділяється групі факторів, *залежних* від особливостей бізнесової діяльності, серед яких найбільш велика група *виробничо-технічних факторів*, зокрема:

- *техніко-технологічні фактори* – особливості техніки й технології, рівень механізації й автоматизації праці, ступінь оснащення робочих місць, режим праці й відпочинку;
- *санітарно-гігієнічні фактори* – температура, вологість, швидкість руху повітря в робочому приміщенні; рівні шуму, вібрації, запыленості, загазованості, випромінювань; освітленість, контакт частин тіла працівника з водою, машинним маслом, токсичними речовинами, загальний стан виробничих приміщень, тощо;
- *фактори безпеки*, що гарантують захист працівника від механічних ушкоджень, поразок струмом, від хімічного й радіаційного забруднення, тощо;
- *інженерно-психологічні фактори* – комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції й планування техніки, органів керування й засобів контролю над ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів;
- *естетичні фактори* – архітектурно-планувальні розв'язання інтер'єру й екстер'єру, естетично виразна форма й колір засобів праці, спецодягу, відповідне оформлення зон відпочинку та ін.;
- *господарсько-побутові фактори* – організація внутрішньо змінного харчування працівників; наявність і стан побутових приміщень, душових, туалетів; організація прання, хімчистки й ремонту спецодягу, вбирання приміщень і території та ін..

До *соціально-психологічних факторів*, що залежать від особливостей бізнесової діяльності та колективу, відносяться фактори, які формують морально-психологічний клімат у колективі – соціально-демографічна структура колективу, сукупність інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, стиль керівництва в підрозділах і на підприємстві в цілому, масштаб і характер діяльності громадських організацій.

Оцінка ефективності проектних рішень по вдосконалюванню організації бізнес процесів опирається на *співвіднесення отриманого ефекту (результату) з витратами (ресурсами)*, що забезпечують досягнення цього ефекту (результату). Серед **показників**, зокрема такі:

- *відносна економія чисельності персоналу* (економія умовно-річних працівників) за рахунок зниження трудомісткості продукції, що визначається за формулою:

$$\text{Эп} = (\text{"Сума"}(t_1-t_2)*B_2) / (\Phi_1 * K_{n1}), \text{ де} \quad (24.1)$$

t_1 і t_2 - *трудомісткість* одиниці продукції до й після реалізації організаційних заходів (відповідно), чол.- годин;

B_2 - *річний обсяг продукції(послуг, робіт)* у натуральному виразі після реалізації організаційних заходів;

Φ_1 - фонд робочого часу одного працівника до реалізації організаційних заходів, годин;

$K_{н1}$ - коефіцієнт виконання норм виробітку до реалізації організаційних заходів, чол.- годин;

- **продуктивність праці** (ріст / зниження у зв'язку з реалізацією організаційних заходів);

- **строк окупності** (віддачі) інвестицій в організаційні заходи, що визначається за формулою:

$$O_f = Z_{ед} / ((C_1 - C_2) * V_2), \text{ де} \quad (24.2)$$

$Z_{ед}$ - одноразові витрати для реалізації організаційних заходів, грн.;

C_1 і C_2 - собівартість одиниці продукції (послуг, робіт) у порівнянних цінах до й після реалізації організаційних заходів (відповідно), грн.;

V_2 - річний обсяг продукції (послуг, робіт) у натуральному виразі після реалізації організаційних заходів.

Комплекс заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва як за рахунок впровадження більш досконалої організації виконання робіт і окремих процесів, так і за рахунок впровадження більш досконалої техніки, технології, а також використовуваних матеріальних і технічних засобів в основному й допоміжному виробництвах – **технічне переозброєння** бізнесу. Технічне переозброєння діючих бізнес структур здійснюється **по проектах і кошторисам** на окремі об'єкти або види робіт, розроблювальних на основі єдиного техніко-економічного обґрунтування й відповідно до плану підвищення техніко-економічного рівня, як правило, без розширення виробничих площ. Формуючи проектні рішення, які спрямовані на вдосконалювання **технічного розвитку бізнес діяльності**, переслідується досягнення наступних цільових настанов:

- інтенсифікація бізнес діяльності;
- збільшення виробничих потужностей бізнес структур;
- збільшення випуску продукції й поліпшення її якості при забезпеченні росту продуктивності праці й скорочення робочих місць;
- зниження собівартості продукції (послуг, робіт) у цілому й економії матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів зокрема;
- поліпшення інших техніко-економічних показників бізнес діяльності в цілому.

Заходи щодо технічного переозброєння, з урахування того, що вони є, як правило, витратними, проводяться тільки в тому випадку, якщо вони **економічно доцільні**. Це вимагає від менеджменту бізнес структури необхідність проведення певної аналітичної роботи, яка залежить від виконання внутрішнього й зовнішнього аналізу, які полягають у наступному:

- **внутрішній аналіз** включає: **а)** аналіз собівартості продукції; **б)** аналіз якісних характеристик виробленої продукції (послуг, робіт); **в)** аналіз обсягів випуску продукції (послуг, робіт); **г)** аналіз обсягів продажів та залишків (надлишку) / нестачі запасів продукції.

- **зовнішній аналіз** містить у собі: **а)** аналіз структури, місткості й кон'юнктури ринку; **б)** аналіз цінових і якісних показників товарів (послуг, робіт) на ринку; **в)** аналіз показників роботи конкурентів.

Особливістю при визначенні **економічного обґрунтування технічного переозброєння**, націленого на рішення різних завдань, що залежать від загальної стратегії бізнесу, є, з одного боку, **відносна простота при визначенні витрат** на реалізацію проекту, а, з іншого боку, **недостатня визначеність очікуваного результату** від реалізації проекту. Ця невизначеність пов'язана з необхідністю з'ясування **джерела доходу**, що впливає на план грошових потоків від реалізації проекту. Наприклад, якщо:

- очікуваним **результатом** технічного переозброєння є збільшення обсягу продажів, то **доходом проекту** буде приріст виторгу від реалізації;
- **результат** реалізації проекту – зниження видатку ресурсів на одиницю продукції, то в якості **доходу** розглядається не виторг від реалізації, а економія собівартості;
- проект спрямований на досягнення **результату** у вигляді підтримки на ринку сформованого рівня обсягу продажу в умовах високої конкуренції, то **доходом** проекту є «збережений» обсяг продажів.

Результатом успішно завершеного проекту технічного переозброєння, незалежно від джерела доходу, є **підвищення конкурентоспроможності** бізнесу й результатів його діяльності, що приносить приріст виторгу / доходу від бізнес-діяльності за рахунок:

- **збільшення обсягів** продажів (надання послуг, виконання робіт), шляхом підвищення продуктивності парку машин і встаткування, що забезпечують приріст виторгу від реалізації, що випускається продукції;
- **підвищення якості** продукції (послуг, робіт) і/або її споживчих властивостей, що дозволить: **а)** змінити цільовий сегмент споживачів і підняти ціну реалізації й/або збільшити обсяг продажів, які забезпечать приріст виторгу від реалізації продукції; **б)** освоїти випуску нових видів продукції або нових характеристик діючої продукції, що забезпечить розширення ринку й одержання додаткового виторгу від реалізації нових видів продукції;
- **зниження видатків** (витрат) від бізнес діяльності в цілому й економія окремих ресурсів зокрема, що забезпечить одержання додаткового доходу при збереженні досягнутих обсягів продажів і сегмента ринку.

Складністю при визначенні економічної ефективності реалізації проектів технічного переозброєння є те, що їх **результат** заходів щодо технічного розвитку бізнесу, як правило, є **результатом зі змішаними ефектами**.

Щодо ж **витрат** по проектних рішеннях, пов'язаних з технічним розвитком бізнес діяльності, то, у відмінності від заходів щодо вдосконалювання організації бізнесу, вони, як правило, зв'язані зі **значними інвестиціями**. Це вимагає розгляд таких **проектів як інвестиційних**. Тобто, при визначенні ефекту від реалізації таких проектів необхідно враховувати

фактор часупри визначенні як прибутковості від проекту, так і строку його окупності.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Напрями вдосконалювання організації бізнес діяльності й роль характеристики робочих місць у цьому процесі. Оснащення робочих місць, їх раціональне планування й організація обслуговування.*

2. *Методи визначення ефективності заходів, пов'язаних з удосконалюванням організації бізнес діяльності. Поділ (спеціалізація) і кооперація бізнес процесів (трудових операцій) як основа організації бізнесу.*

3. *Критерії ефективності заходів щодо вдосконалювання спеціалізації й кооперації. Ефективність організаційних заходів, спрямованих на раціоналізацію режимів праці й відпочинку.*

4. *Заходи щодо поліпшення умов протікання трудового процесу в комплексному процесі вдосконалювання організації бізнесу. Оцінка ефективності проектних рішень по вдосконалюванню організації бізнес процесів.*

5. *Технічне переозброєння й розвиток бізнес діяльності. Визначення економічної доцільності заходів щодо вдосконалювання технічного розвитку бізнес діяльності.*

§25.Оцінювання ефективності проектів, спрямованих на удосконалення управлінської діяльності

Управлінням являє собою процес, що забезпечує рішення завдань, що постають перед керованою системою, для досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління в цілому та/або його окремими структурними підрозділами зокрема. При цьому **суб'єктом управління** виступає джерело управлінського впливу, а **об'єктом управління** – «адресат» управлінського впливу (тобто те на що саме спрямований цей вплив).

Управління організацією виступає у вигляді частки випадку управлінської діяльності, який включає **наступні напрямки діяльності**:

- стратегічне й перспективне планування й прогнозування;
- управління ризиками й антикризове управління;
- поточне (оперативне) планування й прогнозування,
- управління активами, інвестиціями й корпоративне управління;
- маркетинг (управління закупівлями і збутом, дослідженнями ринку);
- управління технічним забезпеченням і розвитком бізнесу;
- виробничий менеджмент;
- управління фінансами;
- управління персоналом і соціальною політикою.

Розробляючи те або інше проектне рішення, спрямоване на вдосконалювання того або іншого напрямку управління організацією, необхідно враховувати тісний взаємозв'язок і взаємозалежність кожного з наведених напрямків управлінської діяльності.

Ефективність управління в цілому, як і ефективність проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання управлінської діяльності, являє собою відносну характеристику результативності діяльності конкретної

керуючої системи, яка відображається в різних показниках (як кількісних, так і якісних характеристиках) діяльності, як безпосередньо об'єкта управління, так і властиво самої управлінської діяльності (суб'єкта управління).

Важливою кількісною характеристикою ефективності будь-який бізнес діяльності є наступні **показники**:

- **результативність** – це те, що результатом діяльності організації є виготовлення й поставка на ринок, за словами П. Друкера, «украї необхідних і правильних речей». Тобто результатом діяльності організації є необхідний суспільству продукт (послуга, робота), а витрати, здійснювані організацією, виправдані з точки зору отриманих результатів від цієї діяльності;

- **продуктивність** – це показник, що характеризує співвідношення кількості одиниць на виході бізнес діяльності до кількості одиниць на вході. Цей показник відображає комплексну результативність використання всіх видів ресурсів (праці, капіталу, технології, інформації й ін.) і є критично важливим фактором для того, щоб організація змогла не просто існувати, а виживати в умовах ринкової конкуренції й добитися успіху;

- **ефективність** – це показник, що відображає співвідношення корисного остаточного результату до обсягу використаних для досягнення цього результату ресурсів, або співвідношення якості (як сукупності корисних споживчих властивостей) до витрат. За словами П. Друкера, це те, що «ці самі вкрай необхідні й правильні речі створюються цією організацією вкрай правильно».

Особливістю управлінської діяльності є те, що утруднене визначення, що вважати корисним результатом управлінської діяльності, та як виміряти цей результат, а також як визначити витрати, які привели до одержання саме цього результату. Тому основними поняттями при визначенні ефективності керування є ефективність: а) системи управління; б) механізму управління; в) процесів управління; г) праці працівників апарата управління.

Комплексний набір критеріїв ефективності управлінської діяльності й, відповідно, оцінки ефективності проектних рішень по вдосконалюванню цієї діяльності, являє собою оцінку функціонування системи управління організацією у **двох аспектах**:

1. по ступеню **відповідності результатів, що** досягаються, отриманих внаслідок удосконалення управлінських процесів, **результатам, встановленим виходячи із цілей** діяльності організації в цілому і її структурних підрозділів зокрема. Іншими словами, наскільки результат реалізації проектного рішення по вдосконалюванню управлінської діяльності відповідає підсумковим оціночним показникам функціонування бізнесу й поліпшує їх;

2. по ступеню **відповідності процесу функціонування керуючої системи об'єктивним вимогам** до його змісту, організації й результатам. Іншими словами, наскільки результат реалізації проектного рішення по

вдосконалюванню управлінської діяльності *відповідає нормативним показникам та передовим практикам функціонування управлінського процесу в організації.*

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління й проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності має **вибір бази** для порівняння або **визначення рівня ефективності, який ухвалюється як нормативний**. Існує кілька **підходів**, які можуть диференційовано використовуватися стосовно до конкретних випадків визначення ефекту:

- **еталонний підхід** – зводиться до порівняння з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури як еталонного варіанта системи управління, характеристики якого (може ухвалюватися як проєктована система об'єкт, що так і реально функціонує) ухвалюються в якості нормативних характеристик;

- **експертна оцінка** – заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління по значній сукупності факторів з погляду експертів. Експертна оцінка організаційно-технічного рівня може проводитися: **а)** для комплексної оцінки системи управління; **б)** оцінки окремих підсистем; **в)** оцінки прийнятих проектних і планових рішень.

Показники, що використовуються при оцінці ефективності проектних рішень по вдосконалюванню діяльності апарата управління, організаційної структури управління або системи управління в цілому, можуть бути розбиті на наступні взаємозалежні **групи**:

1. Група показників, що **виражаються через кінцеві результати діяльності організації й витрати на управління**. При оцінці ефективності проектних рішень по вдосконалюванню управління на основі показників (абсолютних і відносних), що характеризують кінцеві результати діяльності організації, у якості ефекту можуть розглядатися:

- ✓ **обсяг показників бізнес - діяльності організації** – зростання(приріст, зниження) абсолютних обсягів діяльності організації темпи їх зміни, а також зміна сортаменту й асортиментів товарної продукції, зміни позицій на ринку й вплив на його кон'юнктуру, тощо;

- ✓ **витрати на здійснення бізнес - діяльності (собівартість) і отримані доходи (прибуток) від цієї діяльності** – зміна абсолютних показників витрат і доходів організації й відносних показників її діяльності, до яких належать: рентабельність, матеріалоємність, трудомісткість, енергоємність і інші. Враховуючи, що в умовах ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської й управлінської діяльності організації є її **прибуток (П)**, то завданням управління є **оптимізація елементів**, її складових, а саме:

- а)** ціна одиниці готової (товарної) продукції (**Pt**);
- б)** кількість проданих одиниць продукції (зроблених послуг, виконаних робіт) відповідно до сортаменту і асортименту діяльності організації (**Qt**);

в) загальна кількість реалізованої продукції (зроблених послуг, виконаних робіт) – обсяг показників бізнес - діяльності організації (**n**);

г) витрати на здійснення бізнес - діяльності (собівартість), які залежать від загального (сумарного) кількості факторів бізнес - діяльності (**m**), кількості кожного (*i-go*) фактору проведення, яке використовується в бізнес – діяльності (**x_i**) і ціна одиниці цього *i-go* фактору (**f_i**);

д) фіксовані платежі, що підлягають сплаті незалежно від обсягів бізнес - діяльності організації(**FC**);

е) сплата відсотків за кредити, сума якої залежить від загальної суми отриманих кредитів (**B_t**) і середньої ставки відсотків, які організація виплачує за кредити (**R_t**);

ж) ставка корпоративного податку, що сплачується організацією (**T**).

Таким чином, з урахуванням наведених елементів, прибуток організації може бути визначена по формулі:

$$P = \left(\sum_{i=1}^n P_i Q_i - \sum_{i=1}^m f_i x_i - FC - R_t B_t \right) * (1 - T) \rightarrow \max ; \quad (25.1)$$

✓ **обсяг капітальних вкладень і результати реалізації інвестиційної діяльності** – показники, що відображають зміни в інвестиційній політики організації, напрямку її розвитку й капіталізації. Використовуються показники фондо / капітало- озброєності й фондо /капітало- ємності, а, також що характеризують ефективність інвестиційної діяльності (строк окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма рентабельності, тощо);

✓ **удосконалювання споживчих якостей продукту (послуг, робіт), виробленого бізнес - структурою** – показники, що характеризують зміни в положенні організації на ринку, темпи впровадження нової техніки (технології), удосконалювання якісних показників виробленої продукції (послуг, робіт) і т.п..

2. Група показників, що характеризують **зміст й організацію процесів управління**, що відбуваються в організації й вплив на них проектних рішень по вдосконалюванню управлінської діяльності. До таких показників відносяться показники, які дають оцінку:

✓ **раціональності організаційної структури і її технічному й організаційному рівню:**

а) **звинність системи управління** – характеризується коефіцієнтами ланцюговості системи управління - відношенням кількості ланок у пропонованій системі до існуючої системи і, якщо є відповідна інформація, до еталонної (оптимальної) системі управління;

б) **рівень централізації функцій управління** – визначається співвідношенням централізованих і децентралізованих функцій управління. Цей показник характеризує збалансованість розподілу прав і відповідальності в управлінській діяльності - підвищення ступені централізації в управлінні підвищує керованість підсистемами, а підвищення ступені децентралізації - відповідає збільшенню самостійності підсистем управління і зменшенню обсягу інформації, що переробляється верхніми рівнями керування;

в) *відповідність нормам керованості* – характеристика застосовуваних норм і нормативів при побудові системи управління й відхилення від них;

✓ *відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту керування*, що знаходить вираз у:

а) збалансованості складу функцій і цілей управління;

б) ступені відповідності чисельного складу працівників апарата керування обсягу й складності виконуваних робіт;

в) повноті, оперативності й актуальності необхідної інформації для підрозділів системи управління;

г) забезпеченості процесів управління технологічними засобам, що відповідають рішенню поставлених завдань, та інші;

✓ *здатність системи управління до адекватного відображення динамічності керованих процесів*, що відбуваються в організації – відображається в повноті й несуперечності показників, що показують результати діяльності організації і їх збалансованості.

При оцінці ефективності окремих заходів щодо вдосконалювання системи управління допускається використання **основних вимог** до їхнього вибору – *максимальна відповідність кожного показника цільової орієнтації проведеного заходу й повнота віддзеркалення ефекту, що досягається*. При цьому для оцінки ефективності управлінських заходів необхідно враховувати безпосередні витрати управлінської праці, які повинні привести до очікуваних результатів. У якості **витрат на управління** враховуються:

а) поточні витрати на утримання апарата керування;

б) витрати на утримання будинків і приміщень, в яких зайнятий апарат управління;

в) витрати на придбання й експлуатацію технічних засобів, а також меблів, канцелярського приладдя, тощо. які використовуються апаратом управління;

г) витрати на підготовку й перепідготовку управлінських кадрів й інші.

3. Група показників, що носять нормативний характер (можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно) і можуть використовуватися в якості критерію ефективності й обмежень, коли система управління змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності при незмінності інших. До **нормативних характеристик** системи управління і її апарата можуть бути віднесені наступні:

✓ *продуктивність апарата управління* – може визначатися, зокрема, як кількість зробленою організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої в процесі керування інформації, що доводиться на один працівника, зайнятого в апараті управління;

✓ *економічність апарата управління* – відносні витрати на функціонування апарата управління, співмірні з обсягами або результатами виробничої діяльності. Для оцінки економічності можуть використовуватися такі показники, як:

а) питома вага витрат на утримання апарата управління у вартості реалізованої продукції;

б) питома вага управлінських працівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу;

в) вартість виконання одиниці об'єму окремих видів управлінських робіт, і інші;

✓ **адаптивність системи управління** – визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні мінливих умов. Чим відносно ширше цей діапазон, тим більше адаптивної вважається система;

✓ **гнучкість системи управління** – характеризує властивість органів апарата управління змінюватися (кількісно, функціонально й т.п.) відповідно до виникаючих завдань, а також змінювати свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивій даній структурі впорядкованості відносин. Гнучкість структури управління може оцінюватися по різноманіттю форм взаємодії управлінських органів, номенклатурі розв'язуваних підрозділами завдань, рівню централізації відповідальності й іншим ознакам;

✓ **оперативність у прийнятті управлінських рішень** – характеризується показниками, що відображають своєчасність виявлення й вирішення управлінських проблем, забезпечення максимального досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності налагоджених виробничих і забезпечуючи процесів;

✓ **надійність апарата управління** – характеризується його безвідмовним та відповідним до поставлених цілей функціонуванням, показником якого є здатність забезпечувати виконання завдань у рамках установлених строків і виділених ресурсів, що виражається відношенням кількості виконання завдань у рамках установлених строків до загальної кількості завдань, поставлених перед окремим елементом структури управління або всією системою в цілому;

✓ **сумлінність апарата управління і його підрозділів** – для оцінки, якої можуть застосовуватися такі показники, як:

а) рівень виконання планових завдань і дотримання затверджених нормативів;

б) відсутність відхилень при виконанні директивних вказівок, порушень адміністративно-правового й технологічного регламенту й т.п.

Процес управління охоплює цілий ряд взаємозалежних етапів і операцій, що дає підставу розрізняти **результати управлінської діяльності** на:

• **проміжні (локальні) результати** управлінської діяльності – узагальнення, ідеї й концепції, втілені в управлінських рішеннях, планах і інших нормативно-правових і регламентуючих управлінських документах;

• **кінцеві (узагальнюючі) результати** управління – результати управлінської діяльності, які тотожні кінцевим результатам функціонування керованого об'єкта (підприємства, організації, установи, регіону, національної економіки країни в цілому).

У якості **інтегрального показника оцінки ефективності управління** в цілому й ефективності окремих проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання системи управління зокрема, використовується коефіцієнт

ефективності управління (Эу), що представляє собою відношення коефіцієнта економічності управління (Эс) до коефіцієнта ефективності виробництва (Эв):

- **коефіцієнт економічності управління (Эс)** визначається діленням витрат на управління (Ау) на сукупну вартість основних і обігових фондів (Д). Даний коефіцієнт виражає, таким чином, витрати на управління, що доводяться на одиницю вартості фондів організації;

- **коефіцієнт ефективності виробництва (Эв)** визначається діленням обсягу товарної продукції (Вт.п) на чисельність промислово-виробничого персоналу (Ст) Даний коефіцієнт виражає, таким чином, кількість зробленої продукції, що доводиться на 1 людину, тобто продуктивність праці працівників організації.

Таким чином, даний показник можна представити формулою:

$$\text{Эу} = \text{Эс} / \text{Эв} = (\text{Ау} / \text{Д}) / (\text{Вт.п} / \text{Ст}) (25.2)$$

Економічний підхід до розуміння ефективності, заснований на співвіднесення результатів діяльності з витратами організації, необхідними для досягнення цих результатів, **обмежений** і характеризує лише таку діяльність, яка супроводжується *економічними відносинами* виробництва, розподілу, обміну й споживання. Однак проектні рішення, спрямовані на вдосконалювання управлінської діяльності торкаються відносин і сфери діяльності, які **виходять за межі діяльності, яка характеризується винятково економічними відносинами**, залишаючись при цьому в сфері повсякденного розуміння ефективності як результативності діяльності. Це пов'язане з тим, що при прийнятті й реалізації управлінських рішень необхідно враховувати основний елемент цих рішень – **людину**, яка виступає в якості:

- як суб'єкта, так і об'єкта системи керування;
- як рушійної сили в керуючого блоку системи управління, так і елемента що реалізовує у керованому блоці цієї системи.

У процесі будь-якої діяльності **результати**, що характеризують цю діяльність зв'язані не тільки з **витратами**, а також і із **цілями** бізнес діяльності, у числі яких можуть бути цілі не тільки пов'язані з досягненням економічних показників. Таким чином, результати є здійсненням певних цілей бізнес діяльності, реалізація яких характеризує функціонування бізнесу в цілому. Ефективність бізнесу, що характеризується не тільки й не стільки розвитком економічних показників функціонування бізнесу, але й всебічним розвитком членів бізнес структури й суспільства в цілому ставиться до **соціально-економічної ефективності бізнесу**. Отже, **найбільш ефективним управлінським проектом** слід вважати не просто проект, що забезпечує *максимальний результат при мінімальних витратах*, але, що й забезпечує *максимальний ступінь реалізації в отриманому результаті цілей бізнес діяльності*. Тому, при характеристиці ефективності проектних рішень, спрямованих на вдосконалювання управлінської діяльності, крім відношення результату до витрат, може бути передбачене **визначення співвідношення результату реалізації рішення й цілей бізнесу**, тобто в поняття

«ефективність проектного рішення» передбачає визначення поняття «ступінь досягнення поставлених перед організацією цілей».

Особливо важливий підхід до визначення соціально-економічної ефективності при прийнятті управлінських рішень в області **соціального управління**, у критеріях ефективності якого, **основним елементом є ступінь відповідності управлінських рішень (дій по їхній реалізації) базовим інтересам людини, колективу й суспільства в цілому**. Тому, при визначенні ефективності проектних рішень, пов'язаних із соціальним управлінням *необхідно розглядати зміни, що відбуваються в результаті реалізації цих рішень, у наступних управлінських факторах і умовах:*

- характеристика суб'єкта й об'єкта управління;
- відносини між співробітниками в управлінському процесі;
- лояльність співробітників і їх залучення в бізнес процеси, їх прагнення успішно вирішити поставлені перед суспільством завдання;
- ступінь налагодженості зв'язків, взаємодії керуючих і керованих, їх взаємне розуміння;
- застосовувані засоби управління і його «технології».

Характеризуючи соціальну ефективність реалізованих управлінських проектів, використовуються наступні **якісні критерії:**

- рівень кваліфікації менеджменту;
- обґрунтованість прийнятих управлінських рішень;
- елементи організаційної (корпоративної) культури;
- морально-психологічний клімат в організації, задоволеність працею й згуртованість трудового колективу;
- авторитет менеджменту й керованість організацією, а також інші фактори.

Оцінюючи соціально-економічну ефективність управлінських проектних рішень, особлива увага приділяється **ефективності роботи з персоналом організації**. При цьому в якості *економічної складової* ефективності виступає **витрати фонду оплати праці**. Тому, при оцінці ефективності управлінських рішень, пов'язаних з управлінням персоналу, істотне значення має оцінка впливу факторів на зміну видатків цього показника, як істотної складової витрат бізнесу в цілому. На зміни витрати коштів, що направляються бізнесом на оплату праці найманих робітників, впливають наступні **фактори:**

• **зміна чисельності найманих робітників** – приріст (зменшення) фонду оплати праці ($\Delta \bar{z}_{(d)}$) розраховується по формулі, що враховує середню заробітну плату, зафіксовану на рівні базового (або планового) періоду (z_0), а також планову / базову (d_{r0}) і фактичну (d_{r1}) чисельність працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників:

$$\Delta \bar{z}_{(d)} = \sum z_0 d_{r1} - \sum z_0 d_{r0} = \sum (d_{r1} - d_{r0}) z_0 \quad (25.3)$$

• **зміна середньої заробітної плати найманих робітників** – приріст (зменшення) фонду оплати праці ($\Delta \bar{z}_{(z)}$) розраховується по формулі, що

враховує чисельність працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників, зафіксовану на фактичному рівні звітного періоду ($dr1$), а також планову / базову (z_0) і фактичну ($z1$) середню заробітну плату:

$$\Delta \bar{z}_{(z)} = \sum z_1 d_{r1} - \sum z_0 d_{r1} = \sum (z_1 - z_0) d_{r1} \quad (25.4)$$

Крім економічних показників, при визначенні соціально-економічної ефективності управлінських проектних рішень, використовуються **показники, що характеризують ефективність**:

- **кадрового планування** - порівняння планованих потреб у трудових ресурсах у цілому й у тому числі щодо набору, навчання, переміщення, вивільнення працівників зокрема, з фактичними значеннями відповідних показників;

- **організації відбору й набору працівників** – на підставі використання ряду показників, у тому числі:

- а) **коефіцієнта плинності кадрів** – відношення чисельності персоналу на кінець періоду до чисельності на початок періоду;

- б) **коефіцієнта відповідності кадрів профілю роботи** (q_q), що враховує як наявну чисельність працівників по кожній i -ої професії / спеціальності (P_i), так і її потрібна (необхідна) чисельність працівників по цієї кожній i -ої професії / спеціальності (P_i), а також загальна кількість наявних (необхідних) професій / спеціальностей (m). Розраховується за формулою:

$$q_q = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (P_i - P_{ii})}{\sum_{i=1}^m P_i} \quad (25.5);$$

- **мобільності персоналу** з урахуванням напрямків і діапазону переміщень працівників і їх адаптації до нових організаційних ролей, у тому числі з використанням таких показників як:

- а) **коефіцієнт обороту персоналу (з вивільненням)** - відношення чисельності звільнених з організації працівників до загальної чисельності;

- б) **коефіцієнт заміщення персоналу** – відношення різниці між чисельністю прийнятих в організацію за звітний період працівників і звільнених з організації працівників за цей же період до загальної чисельності;

- в) **коефіцієнт плинності працівників** – відношення чисельності звільнених за звітний період працівників по необов'язковій причині до загальної чисельності;

- г) **коефіцієнт стабільності кадрів** – аналізується рух кадрів зі стажем і досвідом роботи у вигляді відносини чисельності працівників за певними критеріями стажу (досвіду) роботи до загальної чисельності працівників на кінець звітного періоду

- **оцінки й атестації персоналу**, у тому числі з використанням таких показників як:

а) ступінь охоплення (питома вага) оцінкою й атестацією працівників організації (по категоріях) і в порівнянні з минулими періодами;

б) динаміка витрат на проведення оцінки й атестації персоналу;

в) виконання кошторисів на проведення оцінки й атестації персоналу за різними критеріями працівників;

г) абсолютна кількість і відносна величина (на 100 оцінених (атестованих) осіб) – конфліктних ситуацій, які виникли в процесі оцінки й атестації персоналу;

• **формування й підготовки кадрового резерву організації**, у тому числі з використанням таких показників як:

а) коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників – визначається шляхом відношення чисельності працівників зі складу кадрового резерву, які одержали службове просування до загальної чисельності працівників, які одержали службове просування;

б) коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів – визначається шляхом відношення чисельності працівників зі складу кадрового резерву, які одержали службове просування до загальної чисельності працівників, які полягали в кадровому резерві на початок періоду;

в) коефіцієнт відновлення резерву кадрів – визначається шляхом відношення різниці між загальною чисельністю персоналу, що перебуває в резерві на початок і кінець звітного періоду до середньоарифметичної величини загальної чисельності персоналу, що перебувають у резерві на початок і кінець періоду відповідно;

• **професійного розвитку й навчання персоналу організації**, у тому числі з використанням таких показників як:

а) динаміка змін середнього тарифного розряду по категоріях, професіях і посадам працівників;

б) зміни якісного складу персоналу – соціальних, професійних, кваліфікаційних і інших структур;

в) коефіцієнт середнього освітнього рівня кадрів – з використанням бальних оцінок для кожного освітнього рівня, які визначаються в кожній організації з урахуванням її специфіки функціонування.

• **соціального партнерства в організації**, у тому числі з використанням таких показників як:

а) визначення абсолютних і відносних (в розрахунку на 100 працівників) показників кількості трудових спорів (конфліктів) в організації;

б) співвідношення розв'язків трудових спорів (конфліктів), вирішених з використанням примирливих процедур і страйків;

б) співвідношення розв'язків трудових спорів (конфліктів) в організації на користь працівників і роботодавців.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Особливість управлінської діяльності. Сутність ефекту в управлінській діяльності, критеріїв і підходи до його визначення.*
2. *Показники ефективності управління, що виявляються через кінцеві результати діяльності організації. Показники ефективності управління, що характеризують зміст та організацію процесів управління.*
3. *Показники ефективності управління, які носять нормативний характер. Інтегральний показник оцінки ефективності управління.*
4. *Соціально управління. Соціально-економічна ефективність бізнесу.*
5. *Економічні показники ефективності роботи з персоналом організації. Оціночні критерії ефективності управління персоналом в організації.*

§26. Оцінювання ефективності проектів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю

Інвестиційний проект являє собою інвестиційну акцію, що передбачає **вкладення (внесення) певної кількості ресурсів**, у тому числі фінансових, матеріальних, людських, інтелектуальних, тощо **для одержання запланованого результату й досягнення певних цілей в обумовлений термін**. До інвестиційних проектів для кожного конкретного бізнесу відносяться проекти, які визначаються тем, **наскільки істотними** для даного бізнесу є **витрати ресурсів**, а також тривалість **періоду реалізації цього** проекту.

Інвестиційні проекти, як правило, містять **новизну й комплексність** проектних рішень, пов'язані з інноваціями (нововведеннями, новиною рішень) і передбачають наявність наступних **складових**:

- **мети проекту**, дія якої обмежено в часі;
- **змін стану об'єкта** – основний зміст проекту, що характеризує очікувані зміни, пов'язані з розробкою й реалізацією проекту у зв'язку із впливом зовнішніх і внутрішніх факторів;
- **ресурсної бази**, необхідної для реалізації проекту;
- **тривалості проекту**, чітко визначених певних строків реалізації проекту, обмежених у часі;
- **бюджету проекту**, що передбачає наявність комплексу кошторисів (калькуляцій) видатків для реалізації проекту й балансу грошових потоків;
- **правове й організаційне забезпечення проекту**, у вигляді наявності необхідної дозвільної, проектно-кошторисної, техніко-економічної й іншої документації;
- **розмежування цільових настанов проекту** з іншими намірами й видами діяльності бізнес структури;
- **загальні відомості про інвестиційний проект**, які повинні містити в собі, зокрема, інформацію про:
 - ✓ характер проєктованих бізнес процесів і складі виробленої продукції (надаваних послуг, виконуваних робіт);
 - ✓ планування й розміщення виробничих потужностей, задіяних у реалізації проекту;
 - ✓ особливості технологічних процесів, характері споживаних ресурсів, системі реалізації виробленої продукції (надаваних послуг, виконуваних робіт)

та інше.

Ефективність інвестиційного проекту — категорія, що відображає *відповідність проекту цілям і інтересам його учасників*. У зв'язку із цим необхідно оцінювати:

- *ефективність проекту в цілому*, яка оцінюється з метою визначення як потенційної привабливості проекту для можливих його учасників і зацікавлених сторін, так і пошуків джерел фінансування проекту й забезпечення його необхідними ресурсами;

- *ефективність участі в проекті*, яка визначається з метою перевірки можливості проекту бути реалізованим й зацікавленості в ньому всіх його учасників, включаючи, у необхідних випадках, інтереси населення регіонів і держави в цілому. Ефективність участі в проекті передбачає визначення ефективності інвестиційного проекту як для тих, хто безпосередньо брав участь у його реалізації сторін та їх власників (засновників, акціонерів), так і для структур більш високого рівня відносно безпосередніх учасників інвестиційного проекту, у тому числі: регіональну, галузеву й бюджетну ефективність.

Базовими принципами при оцінці ефективності реальних інвестицій є наступні:

- *оцінка повернення інвестованого капіталу*, визначеного на основі показника грошового потоку ("*кеш - фло*"), у якому відображаються всі надходження (припливи) коштів і їх витрати (відтоки грошових коштів), включаючи тих, що й мали місце в минулому. Даний показник формується за рахунок сум чистого прибутку й амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційного проекту. При цьому показник грошового потоку може прийматися при оцінці диференційованого по окремих роках експлуатації інвестиційного проекту або як середньорічний;

- *обов'язкове приведення до поточної (справжньої) вартості*, як інвестованого капіталу, так і сум грошового потоку;

- *вибір диференційованої ставки відсотка* (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку для різних інвестиційних проектів. Розмір доходу від інвестицій (у реальному інвестуванні таким доходом виступає грошовий потік) формується з урахуванням ряду факторів, зокрема: **а)** середньої реальної депозитної ставки; **б)** темпу інфляції (або премії за інфляцію); **в)** страхування ризиків (премії за ризик); **г)** ступінь ліквідності результатів проекту (премії за низьку ліквідність). Тому під час порівняння двох інвестиційних проектів з різними рівнями ризику, наприклад, при дисконтуванні повинні застосовуватися різні ставки відсотка (більш висока ставка відсотка повинна бути використана по проекту з більш високим рівнем ризику), тощо;

- *варіація форм використовуваної ставки відсотка для дисконтування залежно від цілей оцінки*, яка передбачає те, що при розрахунках різних показників ефективності інвестицій в якості ставки відсотка, обираної для

дисконтування, можуть бути використані різні варіанти, зокрема такі як:

- ✓ середня депозитна або кредитна ставка;
- ✓ індивідуальна норма прибутковості інвестицій з урахуванням рівня інфляції, рівня ризику й рівня ліквідності інвестицій;
- ✓ альтернативна норма прибутковості по інших можливих видах інвестицій;
- ✓ норма прибутковості по поточній господарській діяльності й інші.

Проведення оцінки ефективності інвестиційних проектів здійснюється шляхом послідовного виконання наступних етапів:

1. проведення експертній оцінці суспільної значимості проекту, необхідно при реалізації щодо великомасштабних і глобальних проектів, а також проектів результати й наслідки реалізації яких, впливають на розвиток регіону, галузі (під галузі) або країни в цілому. Для суспільно значущих проектів оцінюється в першу чергу їх *соціально-економічна ефективність*. При незадовільній оцінці такі проекти не рекомендуються до реалізації й не можуть претендувати на громадську та державну підтримку;

2. здійснення розрахунків показників ефективності проекту в цілому з метою визначення як інтегральної економічної оцінки проектних рішень і створення необхідних умов для пошуку інвестора, так і ряду приватних оцінок його ефективності. На цьому етапі, у першу чергу, визначається *комерційна ефективність проекту*;

3. проведення оцінки схем фінансування проекту, у результаті чого уточнюється склад учасників, визначаються його *фінансова можливість реалізувати й ефективність* участі в проекті кожного з учасників, моделюються грошові потоки, схеми й умови його фінансування;

4. врахування впливу реалізації проекту на діяльність сторонніх організацій, а також певних верст населення, зокрема:

- ✓ вплив реалізації проекту на обсяги виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) сторонніми організаціями (суміжники, постачальники сировини, споживачі готової продукції, конкуренти, тощо);
- ✓ вплив наслідків здійснення проекту на екологію й здоров'я населення;
- ✓ зміна рівня роздрібних цін на окремі товари й послуги, а також зміна ринкової вартості майна громадян, обумовлені реалізацією проекту;
- ✓ інфраструктурні й комунікаційні зміни, обумовлені реалізацією проекту, інші;

5. визначення ризиків та невизначеностей при реалізації проекту й оцінка їх впливу на ефективність проекту — можливості виникнення непередбачених й/або негативних наслідків, внаслідок не достатньої актуальності інформації про умови реалізації проекту, а також її неповноти й/або неточності. З метою забезпечення стабільності проекту рекомендується використовувати *помірковано песимістичні прогнози* техніко-економічних параметрів проекту, цін, ставок податку, обмінних курсів валют і інших параметрів економічного оточення проекту, обсягу виробництва й цін на продукцію, строків виконання й вартості окремих видів робіт та інше. Необхідно також передбачати резерви

коштів на непередбачені інвестиційні й операційні видатки, обумовлені можливими помилками організації, що проектує, переглядом рішень у ході реалізації проекту, непередбаченими затримками платежів за поставлену продукцію та інше. При цьому використовуються різні методи, зокрема:

- ✓ укрупнена оцінка стабільності проекту;
- ✓ розрахунки рівнів (крапки) беззбитковості при реалізації проекту;
- ✓ розрахунки варіантів реалізації проекту при варіації його параметрів;
- ✓ оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності за вихідним даними, та інші.

Особливістю розрахунків ефективності проектів, пов'язаних з інвестиціями, як для оцінки проекту в цілому, так і в частині визначення ефективності участі в проекті є необхідність **забезпечення відповідної норми прибутковості проекту з урахуванням фактору часу**.

Логіка побудови основних алгоритмів **співвіднесення поточної** ("present value" – **PV**) **і майбутньої вартості** ("future value" – **FV**) як витрат, так і результатів по проекту заснована на тому, що **майбутня вартість** є поняттям, що враховують **часову вартість грошей**. Такий підхід означає проєкцію заданого в цей час кількості грошей на певний проміжок часу **вперед**, тому що зароблені за певний період відсотки від вкладених коштів, **самі приносять відсотки**.

В основі теорії вартості грошей у часі лежить уява про те, що будь-яку фінансову операцію можна представити, як **передачу в борг** деякої суми (**PV**), з умовою, що через якийсь час «*n*» буде повернута **сума, зросла (FV)**. Результати цієї операції можуть бути представлені:

- в **абсолютному виразі** – у вигляді прирощеної суми (**FV – PV**);
- у **відносному виразі** – у вигляді спеціального коефіцієнта (ставки), що характеризує відношення прирощеної суми до базової її величини (**(FV – PV)/PV**).

Усі фінансові операції, що засновані на врахуванні часових впливів, можуть бути здійснені або за допомогою процесу нарощення вартості, або з використанням процесу дисконтування, які полягають у наступному:

- **процес нарощення вартості** — процес, у якому задані **вихідна (початкова) поточна сума (PV)** та **процентна ставка (i)**, а його результативна величина – **нарощена майбутня сума (FV)** визначається з використанням **коефіцієнта нарощення** у вигляді вираження **$(1 + i)^n$** , де **n** – **період часу за який проводиться розрахунки (у роках)**;

- **процес дисконтування** — процес, у якому, навпаки, заданою є **очікувана в майбутньому до отримання (яка повертається) сума (FV)** та **ставка відсотків (i)**, а його результативна величина – **наведена теперішня поточна сума (PV)** визначається з використанням **ставки дисконтування** у вигляді вираження **$1 / (1 + i)^n$** , де **n** – **період часу за який проводиться розрахунки (у роках)**.

В практичній діяльності найбільш поширеним методом впорядкування грошових потоків, пов'язаних з різними часовими періодами при реалізації

інвестиційного проекту є процес **дисконтування** — приведення різночасних значень грошей до їхньої цінності на певний момент часу, який називається **моментом приведення**. Дисконтування застосовується до грошових потоків як у національній валюті, так і під час витрат, наведених до єдиної валюти. При проведенні розрахунків, які використовуються під час визначення грошових потоків, можуть бути застосовані використовуватися різні види цін, зокрема:

- ✓ **поточні ціни** — ціни, закладені в проект *без врахування інфляції*;
- ✓ **прогнознi ціни** — ціни, очікувані з *врахуванням інфляційних очікувань* на майбутніх кроках розрахунків;
- ✓ **дефліровані ціни** — ціни, які *приведені до рівня цін фіксованого моменту часу*, шляхом ділення існуючих в різні періоди цін на загальний базисний індекс інфляції.

Найпростішим видом інвестування проектних процесів є **однократне вкладення** суми *реальних інвестицій (PV)* на реалізацію проекту з розрахунками, що через якийсь час (*t*), протягом якого процентні ставки *залишаються незмінні*, у результаті його реалізації буде сума еквівалентна його *майбутньої вартості (FV)*.

Процедура ж розрахунків виду інвестування проектних процесів, що передбачають **не однократне вкладення** суми PV протягом **тривалого (строком понад 1 рік) періоду часу**, передбачає розрахунки складних відсотків. Інформація, яка повинні бути задана при знаходженні *майбутньої вартості (FV)*, включає не тільки *розмір реальних інвестицій (PV)*, але й *ставки відсотків (i)* по кожному з тимчасових періодів, коли ці ставки змінювалися й *кількість цих періодів*, протягом яких інвестиція буде приносити відсотки (*n*).

Величину **щорічного відсотка повернення інвестиції**, яку зможе одержати інвестор на капітал, що інвестується їм до проекту, показує рівень **коефіцієнтів дисконтування**, які застосовуються. Основним економічним нормативом, що використовується при розрахунках застосовуваних коефіцієнтів дисконтування, є **норма дисконту (НД або "discount rate" – DR)**, що виражається в **частках одиниць або відсотках за рік**, яка може бути у вигляді:

- **комерційної норми дисконту (НДк)**, яка використовується при оцінці комерційної ефективності проекту;
- **норми дисконту учасника проекту (НДу)**, яка відображає ефективність участі в проекті підприємств і інших учасників;
- **соціальної норми дисконту (НДс)**, яка використовується при розрахунках соціально-економічної ефективності й характеризує мінімальні вимоги суспільства до ефективності проекту;
- **бюджетної норми дисконту (НДб)**, яка використовується при розрахунках показників бюджетної ефективності й відображає альтернативну вартість бюджетних коштів, яка встановлюється органами державного й регіонального управління.

Для розрахунків ефективності інвестиційних проектів можна використовувати наступні **основні показники**:

- **чистий поточний дохід / чиста поточна (справжня) вартість (ЧД / ЧВ** або "*net real value*" – **NRV**) — показник, що розраховується першим при розгляді інвестиційного проекту, та який показує весь можливий абсолютний *ефект*, накопичений за розрахунковий період реалізації проекту, при якому *підсумовування* поширюється на всі кроки розрахункового періоду. Крім того, даний показник, будучи абсолютним, має *властивість адаптивності*, тобто дозволяє одержати сумарне значення даного показника по декільком інвестиційним проектам, що необхідно при формуванні *інвестиційного портфеля*.

ЧД/ ЧВ визначається як сума *інвестиційних витрат*, необхідних для реалізації проекту (**I**), *чистого прибутку*, отриманого по окремих роках від реалізації даного проекту (**П**), а також *суми амортизаційних відрахувань* по відповідних до років від реалізації цього проекту (**A**).

$$\text{Таким чином, } \mathbf{ЧД/ ЧВ} = \mathbf{I + П + A} \quad (26.1)$$

Показник **ЧД / ЧВ (NRV)** має ряд *особливостей*, зокрема:

- ✓ будучи *абсолютним показником* ефективності інвестиційного проекту, цей показник *безпосередньо залежить від його розміру*, тому що чому більшим є розмір інвестиційних витрат по проекту й, відповідно, сума планованого чистого грошового потоку по ньому, тим більше високим, за інших рівних умов, буде абсолютна сума **ЧД/ЧВ**;

- ✓ на суму **ЧД/ЧВ** сильний вплив чинить *структура розподілу сукупного обсягу інвестиційних витрат по окремих періодах часу проектного циклу* — чим більша частка таких витрат здійснюється в майбутніх періодах проектного циклу (відносно його початку), тем більшої, за інших рівних умов, буде й сума планованого **ЧД/ЧВ**;

- ✓ на чисельне значення **ЧД/ЧВ** істотний вплив чинить *час початку експлуатаційної стадії* (відносно часу початку проектного циклу), що дозволяє почати формування чистого грошового потоку по інвестиційному проекту — чим більш тривалим є часовий інтервал між початком проектного циклу й початком експлуатаційної стадії, тем меншим, за інших рівних умов, буде розмір **ЧД/ЧВ**;

- **чистий дисконтований дохід / чиста дисконтована вартість (ЧДД / ЧДВ** або "*net present value*" – **NPV**) — являє собою *накопичений дисконтований ефект*, що представляє собою *дисконтоване накопичене сальдо* (різниця між надходженнями та видатками за певний проміжок часу) за певний розрахунковий період. Чисельне значення **ЧДД/ ЧДВ** значно коливається залежно від рівня *норми дисконту* (**НД**), яка застосовується при приведенні основних показників інвестиційного проекту (обсягу інвестиційних витрат, суми чистого грошового потоку, тощо) до чистої поточної (справжньої) його вартості.

Зіставлення чистої дисконтованої вартості (**ЧДД / ЧДВ**) та реальних інвестицій, зроблених для реалізації проекту (**I**), є одним з найпоширеніших методів економічного обґрунтування інвестиційних проектів:

✓ інвестиційний проект може бути прийнятий для реалізації у випадку, якщо **ЧДД / ЧДВ > I > 0**;

✓ якщо **ЧДД / ЧДВ < I < 0**, то проект слід відхилити й не допускати до реалізації, тому що він збитковий;

✓ коли **ЧДД / ЧДВ = I = 0**, проект можливий до реалізації, тому що хоча й носить характер, як і ні прибуткового проекту, але так і беззбиткового, при цьому можливо становлять інтерес наслідку реалізації проекту і його *поза економічні ефекти*.

ЧДД / ЧДВ (NPV) – не тільки один з найважливіших показників і критеріїв ефективності інвестицій, а також показник, який, у ряді випадків, виступає як самостійний і єдиний показник. При порівнянні *альтернативних проектів* перевага повинна віддаватися проекту з *більшим значенням ЧДД/ЧДВ* при обов'язковому дотриманні умови позитивності цього показника;

- **дисконт проекту (ДП** або "*discount project*" – **DP**) — являє собою різницю між його *дисконтованою вартістю (NPV)* та *поточною (справжньою) вартістю (NRV)*, яка характеризує перевищення сумарних грошових надходжень над сумарними витратами для даного проекту відповідно *без обліку й з урахуванням нерівноцінності ефектів*, що відносяться до різних моментів часу;

- **внутрішня норма дохідності (ВНД** або "*international rate of return*" – **IRR**) — така *норма рентабельності інвестицій*, що відповідає *значенню ставки дисконтування*, при якій показник **ЧДД/ЧДВ (NPV)** проекту буде дорівнювати нулю. Даний показник показує *максимально припустимий відносний рівень видатків*, які можуть бути асоційовані з даним проектом. Іншими словами розрахунки показника **ВНД (IRR)** при аналізі ефективності планованих інвестицій полягає у визначенні "*ціни*" авансованого капіталу. Економічний зміст цього показника полягає в наступному — організація, що реалізує інвестиційний проект, може ухвалювати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення ціни джерела коштів, необхідних для реалізації даного проекту (якщо він має цільове джерело). Для оцінки економічної ефективності проекту значення показника **ВНД**, розрахованого для конкретного проекту, необхідно зрівнювати з *нормою дисконту (НД)*, при цьому інвестиційні проекти, у яких:

- ✓ **ВНД (IRR) > НД (DR)**, а **ЧДД / ЧДВ (NPV) > 0** — ефективні;

- ✓ **ВНД (IRR) < НД (DR)** — неефективні, а якщо ще й показники **ЧДД / ЧДВ (NPV) < 0**, то такі проекти не повинні розглядатися;

- **потреба в додатковому фінансуванні (ПДФ** або "*need for additional financing*" – **NAF**) — максимальне значення *абсолютної величини негативного накопиченого сальдо*, як від інвестиційної, так і операційної діяльності організації. Даний показник, який часто має назву "*капітал ризику*", характеризує мінімальний обсяг додаткового зовнішнього фінансування

проекту, необхідного для забезпечення його фінансової реалізованості. ПДФ, у якості капіталу ризику, розглядається як величина **негативного накопиченого дисконтованого сальдо** від усіх видів діяльності організації при реалізації інвестиційного проекту. Величина цього показника показує **мінімальний дисконтований обсяг зовнішнього фінансування проекту**, необхідний для забезпечення його фінансової реалізованості;

- **індекси дохідності витрат і інвестицій (ІД або "profitability index" – PI)** — показники, що характеризують відносну **"віддачу проекту"** на вкладені в нього кошти, які можуть розраховуватися як для **дисконтованого**, так і для **не дисконтованого** грошового потоку. ІД, у методичному відношенні ідентичний з показником **"коефіцієнт ефективності капітальних вкладень"**, який визначається як відношення **прибутку, отриманого від реалізації проекту (П)** до **капітальних вкладень, необхідних для здійснення проекту (І)**. Даний показник широко використовувався в якості показника оцінки інвестицій у минулому й найчастіше використовується в якості додаткової характеристики інвестиційного проекту в цей час. Відмінною рисою розрахунків ІД (PI) є те, що в якості доходу від інвестицій у проект **замість прибутку** виступає **грошовий потік**, що передбачає в якості грошових припливів також і **амортизаційні відрахування (А)**. Крім того при розрахунках ІД (PI) використовуються також і дисконтовані величини. У якості ІД, при оцінці ефективності інвестиційних проектів, використовуються наступні індекси:

- ✓ **індекс дохідності витрат (ІДв)** — відношення суми **грошових припливів** (коштів, накопичених від надходжень при реалізації проекту) до суми **грошових відтоків** (накопиченим платежам, пов'язаним з інвестиційними видатками);

- ✓ **індекс прибутковості дисконтованих витрат (ІДдв)** — відношення суми **дисконтованих грошових припливів** до суми **дисконтованих грошових відтоків**;

- ✓ **індекс дохідності інвестицій (ІДі)** — відношення суми **елементів грошового потоку від операційної діяльності** організації, що реалізує інвестиційний проект до абсолютної величини суми **елементів грошового потоку від інвестиційної її діяльності**;

- ✓ **індекс прибутковості дисконтованих інвестицій (ІДді)** — відношення суми **дисконтованих елементів грошового потоку від операційної діяльності** до абсолютної величини **дисконтованої суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності**.

Показники ІД також можуть бути використані не тільки для порівняльної оцінки, але й у якості **критеріального показника** при прийнятті інвестиційного проекту до реалізації. Так, наприклад, якщо $ІДв \text{ та } ІДі > 1$, а $ЧДД / ЧДВ > 0$, проект слід ухвалювати до реалізації, а якщо ці показники менше від **1**, то проект, незалежно від значень інших показників, з економічної точки зору, не слід спрямовувати до реалізації;

- **строк (період) окупності проекту (СОП або "payback period" – PP)** — **тривалість періоду**, починаючи від **початкового моменту інвестування** в проект, до моменту, коли **надходження** від операційної діяльності організації,

що реалізувала проект, *покривають усі її видатки й витрати на інвестиції*. При визначенні СОП найбільш проблематичним є встановлення *моменту (крапки) окупності*, з врахуванням дисконтування — *первісного (найбільш раннього) моменту часу в розрахунковому періоді, після якого поточний чистий дисконтований дохід*, одержуваний від реалізації проекту, *стає й надалі залишається позитивним*, покриваючи інвестиційні видатки. Хоча показник СОП є один з *найпростіших методів* економічного обґрунтування інвестиційних проектів, у світовій аналітичній практиці цей метод є *найбільш широко розповсюдженим* методом. Алгоритм розрахунків цього показника *залежить від рівномірності розподілу прогнозованих доходів* від інвестицій по періодах реалізації проекту, зокрема:

✓ якщо дохід *розподілений по роках рівномірно*, то СОП (РР) розраховується шляхом *розподілу одноразових інвестиційних видатків (I) на величину річного доходу (II)*, обумовленого цими витратами;

✓ якщо дохід *по роках розподіляється нерівномірно*, то СОП(РР) розраховується шляхом *прямого підрахунку числа років*, протягом кожного з яких *інвестиції будуть погашені кумулятивним (накопиченим) доходом*;

• **дисконтований строк (період) окупності проекту (ДСОП або "discounted payback period" – DPP)** – це час, необхідне для покриття початкових інвестицій за рахунок чистого грошового потоку *з урахуванням ставки дисконтування*, генерованого інвестиційним проектом. Ціла частина дисконтованого строку окупності визначається періодом часу, у якому *кумулятивна (накопичена) поточна вартість проекту приймає своє останнє негативне значення*.

У практичній діяльності при оцінці економічної ефективності інвестиційних проектів для ухвалення управлінського рішення по їхній реалізації і їх результатах, розглянуті показники застосовуються не ізольовано, а комплексно, тому що кожний з них характеризується як позитивними, так і негативними особливостями. Комплексне проведення порівняльної оцінки проектів з використанням усіх показників, що мають його ефективності дозволяє надати інвесторові найбільш повну картину економічної доцільності й обґрунтованості проведення інвестиційних вкладень і ризиків, пов'язаних з їхнім поверненням і ефективністю використання.

Питання для контролю знань та закріплення матеріалу

1. *Характеристика інвестиційного проекту і його ефективності. Базові принципи при оцінці ефективності реальних інвестицій та етапи її проведення.*

2. *Забезпечення відповідності прибутковості проекту з урахуванням фактору часу. Однократні й багаторазові інвестиційні вкладення в реалізацію проекту.*

3. *Дисконтування грошових потоків і види застосовуваних цін. Норма дисконту, поточний (справжній) та дисконтований дохід (вартість) проекту.*

4. *Дисконт проекту. Внутрішня норма прибутковості проекту й потреба в його додатковому фінансуванні.*

5. *Індекси прибутковості витрат і інвестицій по проекту. Строк (період) окупності проекту.*

Рекомендована література та інформаційні ресурси

1. Алкіна О. В, Пасічник В. Т. Економічне обґрунтування господарських рішень: Навчальний посібник. -Київ. : Центр навчальної літератури, 2015. -144 с.
2. Баркалов С. А. Управление проектами в строительстве: лаб. практикум. Учеб. пособие для вузов / С. А. Баркалов, В. Ф. Бабкин. - М. : АСВ, 2003. - 287 с. – 5 прим.
3. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська ; КНЕУ. - К. : КНЕУ, 2004. - 231 с. – 2 прим.
4. Богданов В. В. Управление проектами в Microsoft Project 2007: (+CD) : учеб. курс / В. В. Богданов. - СПб. : Питер, 2008. - 592 с. - 3 прим.
5. Гейзлер П. С. Управление проектами: практ. пособие / П. С. Гейзлер, О. В. Завьялова; ред. П. С. Гейзлер. - Мн. : Книжный Дом; Мисанта, 2005. - 286 с. – 1 прим
6. Економічний аналіз: Навч. посібник/За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. - Вид. 2-ге, переробл./ -К. : КНЕУ, 2013, -556 с.
7. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій” / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. – Запоріжжя, 2009. – 117с. – 45 прим.
8. Економічне обґрунтування проектів. Методичні вказівки для виконання контрольної роботи для студентів денної та заочної форм навчання напряму підготовки 7.050201 “Менеджмент організацій”/ Укл.: Д.Ю. Мамотенко – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2010. - 87 с. – 46 прим.+ ел. версія.
9. Катренко А. В. Управління ІТ – проектами. Кн. 1. Стандарти, моделі та методи управління проектами / А. В. Катренко ; ред. В. В. Пасічник ; М-во освіти і науки України. - Львів : Новий Світ - 2000, 2011. - 549 с. - 11 прим.
10. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ, 2010. – 188 с.
11. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посібник / Л. С. Кобиляцький ; МАУП. - К. : МАУП, 2002. - 198 с. – 3 прим.
12. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; ред. И. И. Мазур. - М. : Экономика, 2001. - 574 с. – 2 прим.
13. Мазур И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; ред. И. И. Мазур. - 2-е изд. - М. : Омега-Л, 2004. - 664 с. – 1 прим.
14. Мороз О. С. Економічне обґрунтування проектів / Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: колективна монографія / за заг. ред. С. Чернова та ін. - Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015, - 356 с.(розділ 11, с.218-271).
15. Мороз О.С. Інвестиційний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». – Запоріжжя, ЗДІА, 2017.– 155с. ;
16. Мороз О. С. Обґрунтування проектів реформування адміністративно-територіального устрою України / Problems of spatial development of socio-economic systems: economics, education, medicine. Monograph.. - Opole: The Academy of Management and Administration in Opole (Publishing House WSZiA), 2015.- 380p.(p.20-27)
17. Мороз О.С. Економічне обґрунтування проектів як теоретична і праксеологічна засада підвищення ефективності менеджменту організацій / Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах: XX науково-технічна конференція студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, Запоріжжя, 20-24 квітня 2015р.- Збірник матеріалів конференції. - Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 246 с. (том IV, с.50)

18. Павлов И. Д. Управление проектами и оптимизация решений : Для студ., магистров и специалистов спец. ПГС, ЭМ, МО : конспект лекций / И. Д. Павлов, О. Н. Кучеренко ; ЗГИА. - Запорожье : ЗГИА, 2006. - 85 с. – 25 прим.
19. Павлов І. Д. Управління проектами і оптимізація рішень в умовах невизначеності та ризику: Для студ., магістрів і фахівців спец. ПЦБ, ЕМ, МО : конспект лекцій / І. Д. Павлов ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 84 с. – 45 прим.
20. Портни, Стэнли И. Управление проектами для «чайников»: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 352 с.
21. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства. /Видання 2-ге, перероблене та доповнене/. - К. : Атіка, – 2010. – 356 с.
22. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2014. – 614 с.
23. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
24. Тян Р. Б. Управління проектами: навч. посібник / Р. Б. Тян, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко ; Дніпропетр. акад. упр. бізнесу та права. - Дн-вськ : , 2000. - 221 с. – 1 прим.
25. Управління проектами: навч.- метод. посібник для студентів ЗДІА екон. спец. ден. та заоч. форм навчання / О. В. Шляга; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2010. - 215 с. – 94 прим. + ел. версія.
26. Управління проектами: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" / Укл. Д. Ю. Мамотенко, Н. В. Сапа; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2013. - 145 с.
27. **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:**
- a) [http://amako-ukrayina.business-guide.com.ua/www.pmi.org/;](http://amako-ukrayina.business-guide.com.ua/www.pmi.org/)
 - b) [http://firmarom.com.ua/about/;](http://firmarom.com.ua/about/)
 - c) [www.utphos.com.ua/;](http://www.utphos.com.ua/)
 - d) www.projectmanagement.ru/index.asp;
 - e) <http://www.pmacademy.ru/education/struktura.php;>
 - f) <http://www.microsoftproject.ru/articles.phtml?aid=39;>
 - g) [www.gkmim.ru/trainings/school/;](http://www.gkmim.ru/trainings/school/)
 - h) <http://projectm.narod.ru/content.htm;>
 - i) [www.apm.org.uk/;](http://www.apm.org.uk/)
 - j) www.sciencedirect.com/science?

Додаток А.

Питання для підсумкового оцінювання та контролю знань

1. Сфери виникнення ефекту управлінського рішення та проекту, підходи до їх оцінки.
2. Економічний ефект і позаекономічні види ефекту реалізації управлінського рішення та проекту
3. Особливості системного й комплексного підходів до визначення ефекту управлінського та проектного рішення.
4. Показники оцінки ефективності управлінського рішення та проекту
5. Загальнометодологічний підхід до оцінки ефекту управлінського та проектного рішення.
6. Підхід до оцінки технічних управлінських та проектних рішень
7. Підхід до оцінки організаційних управлінських та проектних рішень

8. Підхід до оцінки структурних управлінських та проектних рішень
9. Підхід до оцінки інформаційних управлінських та проектних рішень
10. Підхід до оцінки методичних управлінських та проектних рішень
11. Підхід до оцінки науково-дослідницьких рішень.
12. Методичні принципи оцінки основних показників ефективності управлінських та проектних рішень
13. Загальні показники економічної ефективності діяльності організації.
14. Сутність ефекту управлінської діяльності, прибуток організації, як кінцевий результат цієї діяльності.
15. Показники ефективності процесів управління та ступінь відповідності системи управління стандартизованим вимогам.
16. Критерії та узагальнюючі показники ефективності виробництва.
17. Показники обсягів виробництва, продуктивності та витрат ресурсів.
18. Показники ефективності використання основних і оборотних коштів.
19. Показники ефективності використання праці найманих працівників.
20. Оцінювання ефективності кадрового планування, організування добору та відбору працівників.
21. Оцінювання ефективності професійного розвитку, навчання персоналу, формування і підготовки резерву кадрів, їх мобільності.
22. Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу.
23. Вплив на фонд оплати праці змін чисельності працівників та середньої зарплати.
24. Оцінювання економічної ефективності поліпшення умов праці та морально-психологічного клімату.
25. Оцінювання ефективності управління соціальним партнерством в організації.
26. Основні виробничі фонди і економічні показники їх зношування.
27. Обігові фонди бізнес структури, нормування обігових коштів та показники ефективності їх використання.
28. Баланс активів і пасивів бізнес структури – характеристика й показники.
29. Людські ресурси організації, специфіка їх використання, кількісні і якісні характеристики людських ресурсів.
30. Фінансові ресурси організації – характеристика, призначення, показники використання.
31. Нематеріальні ресурси організації.
32. Виробнича потужність – її характеристика, види, показники.
33. Якість – характеристика, нормативні документи, які її визначають та показники, що її характеризують.
34. Собівартість продукції (робіт, послуг) - її характеристика й види.
35. Характеристика постійних й змінних витрати (видатків) організації.
36. Класифікація витрат та видатків організації по економічних елементах і калькуляційним статтям видатків.
37. Прибуток як характеристика результатів діяльності бізнесу з економічної точки зору.
38. Види прибутку, порядок їх визначення та розподіл прибутку.
39. Інжиніринг бізнес процесів, інновації та інноваційна діяльність.
40. Інвестиції й інвестиційна діяльність.
41. Характеристика капітального будівництва й капітальних вкладень як форми відтворення основних фондів.
42. Економічний ефект від інвестицій, передбачених проектом.
43. Оцінка фінансової привабливості інвестиційного проектного рішення.
44. Методи оцінки економічної привабливості інвестиційних проектних рішень.
45. Економічні показники інвестиційної діяльності.
46. Аналіз беззбитковості проекту, визначення точки беззбитковості.
47. Індекс прибутковості та ставка внутрішньої прибутковості.

48. Період окупності проекту.
49. Чиста поточна (приведена/ дисконтована) вартість.
50. Модифікована внутрішня норма рентабельності.
51. Сутність та необхідність проведення ринкового (маркетингового) аналізу.
52. Аналіз ринкового середовища проекту
53. Сутність технічного аналізу проекту та аналізу його технічної життєздатності.
54. Визначення місцезнаходження об'єкта проекту, обґрунтування його масштабу та ідентифікація його інфраструктури.
55. Вибір технології і необхідного обладнання для реалізації проекту.
56. Обґрунтування матеріально-технічного забезпечення реалізації проекту і збуту результатів проекту.
57. Зовнішнє середовище та зовнішні фактори впливу на проект - сутність та значення в прийнятті проектних рішень.
58. Внутрішнє середовище та внутрішні фактори впливу на проект - сутність та місце в прийнятті проектних рішень.
59. Сутність, необхідність та мета проведення екологічного аналізу при обґрунтуванні проекту.
60. Сутність, мета, основні компоненти та напрями проведення соціального аналізу проекту.
61. Особливості соціального аналізу проекту на різних стадіях його життєвого циклу.
62. Соціальне середовище проекту та ключові моменти його визначення.
63. Сутність аналізу ризиків проекту та чинники, що визначають необхідність його проведення.
64. Ідентифікація та шляхи визначення оцінки значущості факторів ризиків проекту.
65. Методи обґрунтування проекту з урахуванням оцінки ймовірності ризиків.
66. Аналіз чутливості проекту та сценаріїв його розвитку.
67. Аналіз бюджету проекту й формування бізнес-плану проекту.
68. Аналіз цінності проекту - явні і неявні вигоди, витрати при реалізації проекту.
69. Аналіз альтернативної і граничної вартості ресурсів проекту.
70. Аналіз грошового потоку проекту.
71. Аналітична оцінка грошей в часі - компаундування і дисконтування, ставка дисконту.
72. SNW-аналіз проекту.
73. SWOT-аналіз проекту.
74. Використання TOWS-матриці при обґрунтуванні проектного рішення.
75. PEST-аналіз проекту та його різновиди

Додаток В.

Словник – довідник (Глосарій)

А

Активи — все, чим володіє підприємство і що йому належить — оборотний капітал, основний капітал, нематеріальні активи.

Активи нематеріальні — засоби, що не мають фізичної, відчутної форми, але дають підприємству (фірмі і т. п.) дохід. Це, як правило, різні права підприємств (фірми і т. п.), наприклад, патенти, товарні знаки, торгові марки, авторські права, ліцензії тощо.

Акціонерне товариство — компанія, що є юридичною особою, капітал якої складається з внесків пайовиків — акціонерів і засновників. Це форма організації виробництва на основі залучення коштів шляхом продажу акцій. Існують закриті і відкриті акціонерні товариства.

Амортизація — поступове перенесення вартості основних фондів на виготовлений з її допомогою продукт або послугу чи цільове нагромадження коштів і подальше використання їх для оновлення зношених основних фондів.

Аудит — вид підприємницької діяльності, що являє собою систему послуг підприємствам для перевірки фінансової звітності і правильності відображення в ній результатів фінансово-господарської діяльності.

Б

Баланс — система взаємопов'язаних показників, яка характеризує будь-яке явище або процес шляхом співставлення його окремих сторін; різниця між доходами і витратами.

Банківський кредит — передача банками певним фізичним і юридичним особам на встановлений кредитним договором строк грошей з умовою їх повернення і сплатою певного процента за користування ними.

Банкрутство — поняття, що означає юридичне визначену неможливість підприємства (організації, банку) платити за боргами з причини браку засобів.

Бізнес (англ. — справа, заняття) — будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск (прибуток).

Бізнес-план підприємства — структурований план основних аспектів діяльності розвитку підприємства, розроблюваний на основі стратегії підприємства.

Біржа — організаційно оформлений, регулярно функціонуючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами (фондова біржа) або оптова торгівля товарами за стандартними зразками (товарна біржа).

Біржова ціна — ціна на товари, що реалізуються у порядку біржової торгівлі.

В

Валова виручка — повна сума грошових надходжень від реалізації товарної продукції, робіт, послуг і матеріальних цінностей.

Валова продукція — показник, що характеризує випуск підприємством (фірмою і т. п.) всієї продукції за певний період.

Валовий дохід — кінцевий результат діяльності підприємства, який є різницею між валовою виручкою та усіма витратами на виробництво та реалізацію продукції.

Валовий прибуток — частина валового доходу підприємства, яка залишається в нього після відрахування усіх обов'язкових платежів.

Виробіток — кількість продукції, що вироблена за одиницю часу.

Виробнича потужність — максимально можливий випуск продукції підприємством за певний час (зміну, добу, місяць, рік) у встановлений

номенклатурі і асортименті при повному завантаженні обладнання і виробничих площ.

Виробнича програма — система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок.

Виробничі запаси — предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємств у вигляді запасів. Витрати майбутніх періодів — витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому.

Г

Готова продукція — сукупність повністю виготовлених на підприємстві виробів і продуктів, які фактично відпущені або призначені для відпуску на сторону (реалізацію).

Гроші — активи, суспільні засоби платежу, які слугують засобом обігу, одиницею рахунку і засобом накопичення.

Гудвіл — це ціна фірми, що включає сукупність факторів, що визначають її переваги в порівнянні з іншими, зокрема рівень професіоналізму управлінської команди, ділові зв'язки, репутацію, рекламу й ін. Це в певній мері імідж фірми.

Д

Диверсифікація виробництва — перехід від однопрофільного до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається.

Дивіденд — частина прибутку акціонерного підприємства, що розподіляється між акціонерами після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Дисконтна ставка — ставка відсотка, за якою майбутня вартість грошей приводиться до теперішньої їхньої вартості, тобто відбувається процес дисконтування.

Дисконтування — метод приведення майбутньої вартості грошей до їхньої теперішньої вартості (вартості поточного періоду).

Договірна ціна — ціна, що встановлюється за згодою партнерів (продавців і покупців) з урахуванням основних ринкових чинників.

Дотація — державна виплата, яка надається в безповоротному порядку тій або іншій підприємницькій структурі, що зазнала економічної скрути за об'єктивних причин; найчастіше використовується для збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів та покриття касових збитків окремих державних підприємств.

Дохід — це виручка від реалізації продукції, робіт, послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та податків з продажу (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).

Е

Економіка підприємства — наука про ефективність виробництва, шляхи і методи досягнення підприємством найкращих результатів при найменших затратах.

Економічна ефективність — відносний показник, що є результатом співвідношення між отриманим ефектом та витратами.

Елементи витрат — це первинні однорідні витрати затрат на виробництво продукції; формуються відповідно до їх економічного змісту, є однаковими для всіх галузей і на їх основі складається кошторис витрат на виробництво.

Ефект — це результат будь-якого заходу, який найчастіше виражається певною грошовою сумою (чиста продукція, прибуток підприємства, національний дохід).

Ефективність — це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат.

Ж

Життєвий цикл підприємства (фірми, компанії) — загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і керівного персоналу; з принципово новою продукцією, технологією та ін.). Життєвий цикл товару — певний період часу, протягом якого товар є життєздатним на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця, рівень його прибутків; розрізняють стадії впровадження товару на ринок, зростання обсягу продажу внаслідок визнання товару покупцями, стадію зрілості (характеризується максимальною прибутковістю), насичення ринку товаром, спад обсягу продажу і прибутку.

З

Змінні витрати — витрати, що змінюються разом із зміною обсягу виробництва продукції; поділяються на пропорційні та непропорційні.

Знос основних фондів — поступова втрата основними фондами їх корисних властивостей.

Зовнішнє середовище — зовнішні умови та чинники здійснення підприємницької діяльності, що не залежать від підприємства, організації, але мають бути обов'язково враховані ними при розробці стратегії розвитку, бізнес-плану тощо.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства — це сфера його господарської діяльності, пов'язана з виходом на зовнішні ринки та функціонуванням на них, створенням спільних підприємств, здійсненням валютно-фінансових та кредитних операцій.

І

Інвестиції — довгострокові вкладення з метою створення нових і модернізації діючих підприємств, освоєння новітніх технологій і техніки, збільшення виробництва і отримання прибутку.

Інвестор — фізична або юридична особа, яка здійснює вкладання капіталу в певний сектор економіки (промисловість, транспорт тощо) з метою одержання прибутку.

Індекс Альтмана — коефіцієнт, який відображає ймовірність банкрутства підприємства; його числове значення дозволяє віднести підприємство до групи потенційних банкрутів, відносно стабільних підприємств з невисоким ризиком банкрутства та підприємств, яким банкрутство практично не загрожує.

Індекс доходності інвестицій — співвідношення грошового потоку та інвестиційних коштів; один з основних показників, за якими визначається ефективність (доцільність) інвестицій.

Інноваційні процеси — це сукупність якісно нових, прогресивних змін, що відбуваються у виробничо-господарській системі; результатом інноваційних процесів є новинки в техніці, організації виробництва і праці, управління, а їх впровадження у господарську практику є нововведеннями.

Інтелектуальна власність — об'єктами інтелектуальної власності є твори науки, літератури, мистецтва та інші види творчої діяльності у сфері виробництва, в тому числі відкриття, винаходи, промислові зразки, комп'ютерні програми, товарні знаки та ін.

К

Кадрова політика підприємства — система заходів, спрямованих на забезпечення кожного робочого місця і посади персоналом відповідної професії, спеціальності і кваліфікації.

Калькуляція собівартості продукції — документ, який відображає сукупність витрат на виробництво і реалізацію одиниці продукції; формується на основі калькуляційних статей витрат.

Капітал — сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, використовуваних у процесі виробництва та інших сферах діяльності з метою отримання прибутку. У більш вузькому значенні — активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал статутний — початкова сума капіталу підприємства, яка визначена його статутом і формується за рахунок внесків засновників та емісій акцій.

Капітальне будівництво — процес створення нових, технічного переоснащення, реконструкції, розширення діючих об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури.

Капітальні вкладення — інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів; вони є реальними (виробничими) інвестиціями і здійснюються у формі нового капітального будівництва, технічного переозброєння, реконструкції та розширення діючих виробничих об'єктів і об'єктів соціальної інфраструктури фірми (підприємства, організації).

Кваліфікація — сукупність трудових навичок та знань, яка характеризує готовність працівника виконувати виробничі функції обумовленої складності.

Коефіцієнт змінності — показник використання обладнання на підприємстві, який свідчить про те, скільки змін відпрацювала в середньому кожна одиниця обладнання протягом дня, місяця.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів — відношення реалізованої продукції за певний проміжок часу до суми середнього залишку оборотних засобів за цей період.

Колективний договір — це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією або власником підприємства, яка регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини; щорічно переглядається і затверджується.

Комерційна таємниця — сукупність науково-технічної, виробничо-господарської та фінансово-економічної інформації про діяльність підприємства; її розголошення може завдати шкоди його інтересам.

Комерційний економічний ефект — результат, який дає можливість оцінити ефективність впровадження технічних новинок із врахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організацій, підприємств-виробників та підприємств-споживачів; обчислюється на окремих стадіях життєвого циклу нововведення.

Компанія — підприємство, капітал якого являє собою об'єднану власність декількох самостійних підприємств.

Конкурентоспроможність продукції — це сукупність споживчих властивостей виробу, що характеризують його відмінність від виробу-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і з урахуванням витрат на виготовлення цього виробу. Показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як співвідношення її інтегрованого технічного вимірника та аналогічного параметра конкуруючого виробу; якщо це співвідношення є більшим за одиницю, то такий виріб має конкурентні переваги, тобто є конкурентоспроможним на ринку (вітчизняному чи світовому). Конкурентоспроможність товарів можна також визначати за ціновими показниками і прибутковістю.

Конкуренція — економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних із продажем продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам; боротьба між фірмами (підприємствами) за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів тощо.

Кон'юнктура ринку — визначене в часі та просторі певне співвідношення попиту і пропозиції, що формується як сукупність товарно-грошових пропорцій під впливом конкретної комбінації діючих чинників.

Корпорація (лат. — об'єднання, співтовариство) — товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; широко використовується форма акціонерного товариства. В Україні корпораціями вважають договірні об'єднання, створювані за принципом суміщення виробничих, наукових і

комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень кожним з його членів централізованому керівництву.

Кошторис витрат — загальна сума витрат на виробництво і збут продукції в цілому по підприємству в певному розрахунковому періоді.

Кредит — позика на певний строк у грошовій або товарній формі на умовах повернення і сплати відсотка за користування. Існують три форми кредиту— банківський, державний, комерційний. Банківський кредит надається банками у грошовій формі підприємствам і організаціям, населенню (переважно індивідуальним підприємцям), державі. Особливою формою є державний кредит, коли позичальником виступає держава чи місцеві органи влади, а кредит полягає у випуску державних цінних паперів (облігацій) і використовується для покриття частки державних видатків. Комерційний кредит надається одним підприємством іншому у вигляді продажу товарів з відстрочкою платежу; він обслуговує лише обіг товарів і оформлюється векселем.

Л

Лізинг — довгострокова оренда машин, обладнання, транспортних засобів, споруд виробничого призначення, яка фіксується у відповідному договорі між орендодавцем (лессором) і орендарем (лізером); вартість лізингу формується за рахунок регулярних платежів, що охоплюють амортизаційні відрахування і проценти за кредит.

Ліквідаційна вартість основних фондів — вартість матеріальних цінностей, які ліквідовуються, за вирахуванням витрат, пов'язаних з їх ліквідацією.

Ліквідність активів — здатність активів фірми до використання їх як безпосередніх засобів платежу або до швидкого їх перетворення в грошову форму без втрати поточної (реальної) вартості.

Ліцензія — дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної, використання нематеріальних ресурсів протягом певного терміну за обумовлену винагороду.

М

Маркетинг — система організації діяльності сучасного підприємства, фірми, в процесі товарного відтворення, в якій в основі прийняття господарських рішень покладені вимоги ринку, реальні запити, потреби покупців у товарах і послугах та виробничо-збутові можливості даного підприємства, фірми.

Матеріаломісткість продукції — показник, що відображає кількість спожитих матеріальних ресурсів у натуральному або грошовому виразі на одиницю продукції; поділяється на абсолютну, питому, загальну.

Метод Дельфі — анкетне опитування спеціалістів в певній галузі знань, на основі якого формується діапазон думок експертів, що відображає їх колективну думку щодо вибраної проблеми. Мікроекономіка — галузь

економічної науки, що вивчає певні економічні пропорції в межах окремої ланки виробництва чи окремого підприємства, господарства.

Мінімальний рівень заробітної плати — встановлена державою мінімальна величина оплати праці, розрахована на основі прожиткового мінімуму, рівня оподаткування доходів працівників, міжгалузевих співвідношень в оплаті праці, умов і розмірів оплати праці в бюджетних установах тощо.

Місія підприємства — комплексна мета, для якої підприємство створене і функціонує на ринку; включає як зовнішні (пов'язані з конкуренцією), так і внутрішні (підвищення продуктивності) орієнтири діяльності.

Моральне зношування основних фондів — це передчасне (до закінчення строку фізичної служби) знецінення основних фондів, викликане або здешевленням відтворення основних фондів (моральне зношування першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральне зношування другого роду).

Н

Надзвичайний прибуток (збиток) підприємства — виникає внаслідок надзвичайної події (стихійного лиха, пожежі, техногенної аварії тощо) або події, яка періодично не повторюватиметься в кожному наступному періоді.

Науково-технічна революція (НТР) — стрибок у розвитку продуктивних сил суспільства, їх перехід у якісно новий стан на основі докорінних змін в системі наукових знань.

Науково-технічний прогрес (НТП) — неперервний процес одержання і нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки, впровадження останньої у виробництво і всі сфери життя.

Незавершене виробництво — продукція, яка перебуває в різних проміжних стадіях виробничого циклу; належать предмети праці, які знаходяться в процесі виробництва, очікують оброблення або перебувають на контролі, в процесі транспортування, а також напівфабрикати у цехових складах.

Нематеріальні активи — цінності, що не є фізичними об'єктами, але мають вартість, оцінку (патенти, ліцензії, ноу-хау, товарні знаки); права власності і захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства та їх використання в господарській діяльності з метою одержання прибутку.

Нематеріальні ресурси підприємства — це складова частина потенціалу підприємства, яка забезпечує економічну користь протягом тривалого періоду і має ту особливість, що в них відсутня матеріальна основа здобування доходів та не визначені майбутні розміри цих доходів.

Неплатоспроможність — неспроможність підприємства (фірми) своєчасно платити за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Непрямі витрати — витрати, що пов'язані з виготовленням різних виробів і не можуть прямо відноситись на тон чи інший вид продукції; до них належить заробітна плата управлінського та обслуговуючого персоналу, витрати на утримання та експлуатацію основних фондів тощо.

Номенклатура виробів — перелік назв окремих видів продукції.

Номінальна заробітна плата — сума грошей, яку отримує працівник за виконану роботу.

Норма амортизації — встановлений у законодавчому порядку річний відсоток заміщення вартості зношеної частини основних фондів; встановлюється до балансової (первісної) вартості основних фондів.

Норма виробітку — визначає кількість продукції в натуральному виразі або інших показників роботи, яку повинен виробити (виконати) працівник за певний відрізок часу при певних організаційно-технічних умовах.

Норма витрат матеріалів — це граничнодопустима кількість сировини, матеріалів, палива, енергії, яка може бути використана для виробництва одиниці продукції визначеної якості.

Норма обслуговування — це встановлена кількість одиниць обладнання (робочих місць, квадратних метрів площі), яка обслуговується одним робітником або бригадою протягом зміни.

Норма прибутку — відношення прибутку, одержаного за певний період часу (рік), до вкладеного капіталу.

Норма чисельності — це необхідна для виконання певної роботи чисельність персоналу.

Нормативний термін служби основних фондів — встановлений період, протягом якого засоби праці повинні перенести свою вартість на готовий продукт.

Ноу-хау — сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, які необхідні для організації того чи іншого виробництва, але не запатентованих.

О

Облігація — кредитний цінний папір, який випускається державою або підприємством як боргове зобов'язання; має строк погашення і фіксовані виплати за відсотками.

Оборотні кошти підприємства — сукупність грошових коштів підприємства, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу.

Оборотні фонди — це частина виробничих фондів підприємства, які повністю споживаються в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю перекосять свою вартість на вартість цієї продукції.

Оборотність оборотних коштів — рух оборотних коштів, у якому грошові кошти авансуються на утворення виробничих запасів, незавершене виробництво, створення запасів готової продукції, для розрахунків з партнерами і заново повертаються на підприємство в початковій грошовій формі.

Операційний прибуток — це балансовий прибуток, скоригований на різницю інших операційних доходів та операційних витрат; до інших операційних доходів належать доходи від оренди майна, реалізації оборотних

активів, операційних курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів тощо.

Операційні витрати — це витрати операційної діяльності підприємства, тобто його основної діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), яка забезпечує основну частку його доходу.

Оплата праці — це грошовий вираз вартості і ціни робочої сили, який виплачується працівникові за виконану роботу або надані послуги і спрямований на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці.

Організаційна структура управління — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів); у практиці господарювання застосовують кілька типових структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-штабну, дивізійну, матричну.

Основна заробітна плата — частина загального заробітку працівника, розмір якої залежить від результатів його роботи і визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також доплатами в розмірах, установлених чинним законодавством.

Основні фонди — засоби праці виробничого і невиробничого призначення (будівлі, споруди, машини, передавальні пристрої, інвентар та ін.), які беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, і переносять свою вартість на вартість готової продукції частинами шляхом амортизаційних відрахувань.

II

Пасив — частина балансу підприємства, в якій відображаються джерела формування і нагромадження капіталу.

Первісна вартість основних фондів — це фактична вартість основних фондів на момент їх придбання і взяття на баланс.

Підприємство — організаційно відокремлена і економічно самостійна ланка виробничої сфери народного господарства, що спеціалізується на виготовленні продукції, виконанні робіт і наданні послуг.

Підприємництво — самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, наданню послуг і заняттю торговельною діяльністю, з метою отримання прибутку.

Планування — процес установлення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.

Плата за землю — вид податку, величина якого визначається на основі кадастрової оцінки землі, залежить від розміщення та якості земельної ділянки; стягується із суб'єктів господарювання у вигляді земельною податку або орендної плати.

Платоспроможність — здатність підприємства виконувати свої коротко- та довгострокові боргові зобов'язання за рахунок власних коштів.

Повна собівартість — всі затрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, виражені в грошовій формі.

Погодинна оплата праці — форма заробітної плати, при якій заробіток працівника визначається залежно від відпрацьованого ним часу і рівня кваліфікації.

Податки — обов'язкові нормовані платежі до державних або місцевих бюджетів, що їх вносять фізичні та юридичні особи.

Податок на додану вартість — є частиною новоствореної вартості, яка сплачується до Державного бюджету на кожному етапі виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

Показник поточної ліквідності — основний показник ліквідності активів підприємства, який характеризує відношення всіх поточних активів до всіх поточних зобов'язань.

Попит — представлена на ринку потреба в життєвих засобах, що визначається кількістю тих чи інших товарів і послуг, які споживачі можуть придбати за цінами, що склалися на ринку.

Постачальник — підприємство (фірма), організація, установа або індивідуальний виробник, що відпускає свою продукцію покупцям.

Постійні витрати — витрати підприємства, які безпосередньо не залежать від обсягу виробництва продукції в певних межах; належать видатки на управління, страхування, охорону підприємства, утримання і експлуатацію будівель і споруд тощо.

Прискорена амортизація — метод визначення амортизації основних фондів за нормами, які перевищують офіційно затверджені норми амортизаційних відрахувань.

Прогнозування — це процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів; прогнозування базується на наукових методах і на інтуїції.

Продуктивність праці — це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Промисловий зразок — нове художньо-конструктивне вирішення виробу, в якому досягається єдність технічних та естетичних властивостей.

Професія — характеризує вид трудової діяльності працівника і вимагає спеціальних знань та практичних навичок роботи.

Прямі витрати — витрати, які відносяться безпосередньо на виробництво окремих (конкретних) видів продукції, тобто прямим способом включаються в собівартість виробів.

Р

Реальні інвестиції — вкладення капіталу в різні сфери діяльності, галузі народного господарства з метою відтворення реальних матеріальних (будинки, споруди, обладнання, передавальні пристрої) і нематеріальних (технічна, технологічна, науково-практична документація, патенти, ліцензії тощо) активів підприємства.

Резервний фонд — джерело зарезервованих коштів як частини прибутку для покриття можливих збитків підприємства (фірми) в процесі фінансово-господарської діяльності.

Реінвестиції — повторні додаткові вкладення коштів, одержаних як дохід від інвестиційних операцій і основною метою яких є одержання підприємницького прибутку, дивіденду або відсотка; розрізняють фінансові реінвестиції (придбання цінних паперів) і реальні (вкладення в основний і оборотний капітал фірми) реінвестиції.

Реновація — економічний процес оновлення елементів основних виробничих фондів, що відбуваються внаслідок фізичного (матеріального) спрацьовування та техніко-економічного старіння; здійснюється заміною ліквідованих елементів основних фондів новими, технічно досконалішими; витрати на реновацію відшкодовуються за рахунок амортизаційних відрахувань.

Рентабельність — узагальнюючий показник економічної ефективності виробництва, що характеризує співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності і затратами на виробництво продукції, тобто показує доходність, прибутковість.

Рентабельність виробництва — показник, що характеризує ефективність використання виробничих фондів і визначається як відношення балансового прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів.

Рентабельність капіталу (майна) — показник, що характеризує ефективність використання капіталу (майна) і обчислюється як відношення балансового прибутку до вартості капіталу (майна) підприємства.

Рентабельність продукції — показник ефективності виробництва. Його визначають зіставленням прибутку з витратами і ресурсами на виробництво продукції.

Реструктуризація підприємства — комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів.

Ринок — цілісна система економічних відносин і зв'язків між покупцями і продавцями, що будуються на основі ринкових цін.

Роялті — вид розрахунку за надану ліцензію, який виступає у формі періодичних відрахувань протягом терміну дії ліцензійної угоди; встановлюються у вигляді фінансових ставок до обсягу чистого продажу, до собівартості виробництва, в розрахунку на одиницю ліцензійної продукції.

С

Санація — система організаційно-правових, фінансово-економічних заходів, що спрямовані на запобігання банкрутству підприємства в разі його неплатоспроможності.

Сертифікат — це документ, що засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Сертифікація продукції — важливий елемент системи управління якістю продукції, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам з обов'язковим документальним оформленням — видачею сертифіката.

Собівартість продукції — сукупність витрат, виражених у грошовій формі, що йдуть на виробництво і збут продукції.

Соціальна ефективність діяльності підприємства — результативність роботи підприємства, яка виражається у вирішенні ряду соціальних проблем суспільства; може розглядатися на рівні окремо взятого підприємства, на муніципальному або загальнодержавному рівнях. Спеціаліст — працівник, який займається інженерно-технічними, економічними та іншими роботами; рівень їх кваліфікації повинен бути досить високим.

Споживна вартість — це здатність товару задовольняти певні потреби споживачів; корисність товару.

Стандарт — основний нормативно-технічний документ, в якому показники якості продукції встановлюються, виходячи із новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Стандартизація — комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

Статутний фонд — сукупність матеріальних ресурсів та коштів, що надаються засновником у постійне розпорядження підприємства чи організації; первісний розмір статутного фонду фіксується в статуті підприємства і використовується як основне джерело власних коштів для формування основних і оборотних фондів.

Стратегія підприємства — це визначення довгострокового курсу розвитку підприємства, затвердження цього курсу та розподіл ресурсів для його реалізації.

Субсидія (лат. — допомога, підтримка) — допомога в грошовій чи натуральній формі, що надається державою фізичним чи юридичним особам за рахунок коштів Державного або місцевих бюджетів.

Т

Товарна біржа — організаційне утворення, яке спеціалізується на гуртовій торгівлі насамперед масовими товарами, що мають чіткі та стійкі якісні параметри; гуртова купівля-продаж здійснюється без попереднього огляду (лише за зразками і стандартами) і за заздалегідь встановленими розмірами мінімальних партій продукції; ринкові ціни формуються залежно від фактичного співвідношення попиту і пропозиції.

Товарна продукція — продукція підприємства, яка виготовлена за певний період і призначена для реалізації на сторону.

Товарний знак — оригінальне позначення, за допомогою якого товари і послуги одного виробника відрізняються від товарів і послуг інших виробників; головне завдання товарного знака полягає в ідентифікації товару та його виробника на ринку; має правовий захист.

Трудові ресурси — частина населення країни, яка здатна до трудової діяльності; до їх складу включається населення в працездатному віці.

Трудомісткість продукції — показник, обернений до показника виробітку; характеризується величиною затрат праці (часу) на виготовлення одиниці продукції.

У

Умовно чиста продукція — показник виробничої програми підприємства, який визначається сумуванням обсягу чистої продукції (новоствореної вартості) та амортизаційних відрахувань.

Управління — це особливий вид інтелектуальної діяльності, що застосовує різноманітні засоби і методи впливу на процеси.

Управління персоналом — це частина кадрової політики підприємства, основними функціями якого є планування потреби в певних категоріях персоналу, його набір та відбір, забезпечення процесу навчання персоналу, визначення розмірів заробітної плати і пільг та ін.

Управління підприємством — цілеспрямоване керівництво усіма підрозділами і ланками підприємства для організації і координації їхньої діяльності в процесі постачання, виробництва і реалізації (збуту продукції).

Управління якістю продукції — це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості продукції в процесі її проектування, виробництва та експлуатації.

Ф

Фізичне зношування — це втрата основними фондами своїх споживчих властивостей, внаслідок чого вони перестають задовольняти вимогам, які до них ставляться.

Фінансова діяльність підприємства — виникнення грошових відносин, пов'язаних з неперервним кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання, а також із приводу відносин з постачальниками, покупцями продукції, працівниками підприємства, державними органами та ін.

Фінансовий план — план формування та розподілу фінансових ресурсів підприємства.

Фінансові інвестиції — вкладення коштів у різноманітні фінансові інструменти (активи); використання капіталу для придбання облігацій, акцій, інших цінних паперів, що випускаються державою або підприємствами.

Фонди обігу — це частина оборотних коштів підприємства, що обслуговують процес обігу (реалізації) продукції і вкладених у готову продукцію на складах підприємства, відвантаженої, але ще не оплаченої покупцем продукцію, грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства, грошові кошти в розрахунках, готівка в касі.

Фондовіддача — показник ефективності використання основних фондів, який визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Фондомісткість — показник, обернений до показника фондovіддачі; показує, яка величина середньорічної вартості основних фондів підприємства припадає на одну гривню виготовленої продукції.

Фондоозбросність праці — показник, що характеризує рівень технічної оснащеності праці, величину основних виробничих фондів, які використовує один працівник; визначається відношенням середньорічної вартості основних фондів до середньорічної чисельності працівників.

Ц

Ціна — це грошовий вираз вартості товару; кількість грошей, що сплачується або одержується за одиницю товару або послуги; одночасно ціна відображає його споживчі властивості, купівельну спроможність грошової одиниці, силу конкуренції та ін.

Цінова зона — вузький діапазон коливання цін навколо середньої ціни.

Ціноутворення — процес обґрунтування, затвердження та перегляду цін і тарифів, визначення їх рівня, співвідношення та структури.

Ч

Чиста продукція — різниця між сумою товарної продукції та матеріальними затратами на її виробництво і сумою амортизаційних відрахувань.

Чиста теперішня вартість — показник оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій, який визначається співставленням величини самих інвестицій та суми очікуваних дисконтованих грошових потоків протягом періоду реалізації інвестиційного проекту.

Чистий прибуток — це прибуток, що поступає в розпорядження підприємства після сплати податку на прибуток та інших обов'язкових платежів; використовується для формування фондів нагромадження і споживання підприємства.

Чистий приведений дохід — один з важливих показників оцінки ефективності реальних інвестицій; визначається як різниця між приведеним до теперішньої вартості грошовим потоком та сумою інвестованих коштів.

Я

Якість продукції — сукупність корисних споживчих властивостей продукту, що визначають його здатність задовольняти потреби людини та суспільства.

О.С. Мороз
к.е.н., професор ЗДІА

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально – методичний посібник

для студентів ЗДІА

галузі знань: 07 *Управління та адміністрування*

спеціальності: 073 *Менеджмент*

281 Публічне управління та адміністрування

Підписано до друку __.__. 20__р. Формат 60x84 1/32. Папір офсетний.
Умовно друк. арк. ____. Наклад __ прим.
Замовлення № _____

Запорізька державна інженерна академія
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 2958 від 03.09. 2007 р.

Віддруковано друкарнею

Запорізької державної інженерної академії
з оригінал – макету автора

69006, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 226
ЗДІА
тел. 2238 - 240