

Лекція 10. Управління проектами на сільськогосподарських підприємствах

1. Сутність проектного аналізу.

2. Сутність і основні складові проекту.

3. Поняття життєвого циклу проекту і характеристика його фаз.

4. Оцінка ефективності проектних рішень:

4.1. Принципи оцінки ефективності проектних рішень.

4.2. Методика розрахунку основних показників оцінки ефективності проектних рішень.

4.3. Порівняння проектів за допомогою різних критеріїв оцінки.

4.4. Неформальні процедури відбору та оцінки проектів.

1. Сутність проектного аналізу

Проектний аналіз - це методологія, яка застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що дозволяє, в свою чергу, здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Принципи проектного аналізу:

1. Принцип альтернативності (альтернативне використання ресурсів, вибір кращих варіантів проектних рішень).

2. Принцип обумовленості (економічні вигоди і витрати підприємства обумовлені прийняттям або відмовою від проекту).

3. Маржинальний принцип (при управлінні проектами використовують приріст змінних, обумовлених реалізацією проектів).

2. Сутність і основні складові проекту

Проект - одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому ресурсному забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу.

Основні ознаки проекту:

1. Кількісне вимірювання.

2. Тимчасової горизонт дії.

3. Цільова спрямованість.

4. Життєвий цикл.

Класифікація проектів:

1. По класу - моно, мульти, мегапроекти.

2. За типом - технічні, організаційні, економічні, соціальні, змішані.

3. По виду - інвестиційний, інноваційний, дослідження і розвиток, освітній, комбінований.

4. За тривалістю - короткострокові (до 3 років), середньострокові (3-5 років), довгострокові (більше 5 років).

5. За масштабами - дрібні, середні, великі, дуже великі.

6. За ступенем складності - прості, складні, дуже складні.

7. В залежності від того, як реалізація одного проекту впливає на результати іншого - незалежні, взаємовиключні, які заміщають, обумовлені (прибуток по одному обумовлений успішною реалізацією іншого), синергетичні.

Фактори впливу на проект:

1. Зовнішні: політичні, економічні, соціальні, правові, науково - технічні, культурологічні, природні та екологічні, інфраструктурні.

2. Внутрішні: економічні умови, соціальні умови, стиль керівництва проектом, організація проекту, методи та способи комунікації.

Учасники проекту:

1. Ініціатор - автор ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозиції щодо здійснення (м.б. будь-який учасник проекту).

2. Замовник - майбутній власник і користувач результатів проекту, замовляє і фінансує (за свої гроші або гроші інвесторів) проект.

3. Інвестор - сторона, яка вкладає інвестиції в проект (замовник або фінансова організація дає гроші в якості кредиту).

4. Керівник проекту (контрактор) - юридична (фізична) особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо здійснення проекту.

5. Команда проекту - специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створена на період здійснення проекту.

6. Субконтрактори - вступають в договірні відносини з контрактором або субконтракторами більш високого рівня. Несуть відповідальність за виконання робіт або послуг відповідно до умов контракту.

7. Проектувальник - юридична особа, яка виконує за контрактом проектно - дослідницькі роботи в рамках проекту.

8. Генеральний підрядник - юридична особа, чия пропозиція прийнята замовником. Несе відповідальність за виконання робіт відповідно до умов контракту.

9. Постачальники - субконтрактори, які здійснюють різні види поставок.

10. Власники ліцензій.

11. Органи влади.

12. Власник земельної ділянки залученої в проект.

13. Виробник кінцевої продукції проекту - здійснює експлуатацію створених основних фондів і виробляє кінцеву продукцію (в основному замовник).

14. Споживачі кінцевої продукції.

15. Інші учасники проекту (конкуренти, громадські групи, спонсори проекту і т.ін.).

3. Поняття життєвого циклу проекту і характеристика його фаз

Життєвий цикл проекту - період часу від задуму до закінчення проекту.

Фази проектного циклу:

1. Передінвестиційна - визначення інвестиційних можливостей. стадії:

- передідентифікація (визначення інвестиційних можливостей);
- ідентифікація;
- підготовка (попередня оцінка і додаткові дослідження);
- розробка і експертиза;
- детальне проектування.

2. Інвестиційна - вибір цілей проекту, визначення та реалізація його завдань.

стадії:

- підготовка і проведення тендерів;
- інженерно-технічне проектування;
- будівництво;
- маркетинг;
- навчання персоналу.

3. Експлуатаційна - короткостроковий підхід - усунення недоліків проекту; довгостроковий підхід - експлуатація проекту.

стадії :

- здача в експлуатацію;
- виробнича експлуатація;
- заміна та оновлення;
- розширення та інновації;
- заключна оцінка проекту.

4. Оцінка ефективності проектних рішень

4.1. Принципи оцінки ефективності проектних рішень

- оцінка можливості інвестування базується на зіставленні грошового потоку, який формується в результаті реалізації проекту і вкладень, необхідних для його здійснення;
- приведення інвестиційного капіталу і грошового потоку до єдиного розрахункового року, як правило, рік перед початком проекту;
- дисконтування грошових потоків здійснюється за ставками дисконту, які відображають альтернативну вартість капіталу.

4.2. Методика розрахунку основних показників оцінки ефективності проектних рішень

Найбільш поширеними при оцінці ефективності проектних рішень є інтегральні показники засновані на концепції дисконтування. До них відносяться:

- чиста сьогоdnішня вартість;
- коефіцієнт вигоди - витрати;
- внутрішня норма прибутковості;
- період окупності;
- ефективність витрат.

Чиста сьогоdnішня вартість (net present value - NPV) - відображає приріст цінності підприємства в результаті реалізації проекту, тобто різницю між сумою грошових надходжень, які виникають при реалізації проекту і дисконтуються до їх сьогоdnішньої вартості і сумою дисконтованих вартостей усіх витрат необхідних для здійснення проекту. Формули розрахунку:

$$NPV = \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) / (1+i)^t,$$

де B_t - повні вигоди за рік t ; C_t - повні витрати за рік t ; t - відповідний рік проекту (1, 2, 3, ... n); i - ставка дисконту (процентна).

$$NPV = \sum_{t=1}^n Bt/(1+i)^t - \sum_{t=1}^n Ct/(1+i)^t,$$

У випадках, коли проект передбачає значні початкові вкладення коштів I_0 , розрахунок NPV здійснюється за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n CFt/(1+i)^t,$$

де CFt (cashflow) - грошовий потік в кінці періоду.

Якщо NPV має позитивне значення, то проект схвалюється. З кількох альтернативних проектів вибирається той, у якого позитивне значення NPV найбільше.

Коефіцієнт вигоди - витрати (benefit cost - B/C) - визначається як сума дисконтованих вигод поділена на суму дисконтованих витрат. Формула:

$$B/C = \sum_{t=1}^n Bt/(1+i)^t / \sum_{t=1}^n Ct/(1+i)^t.$$

Якщо B/C більше або дорівнює 1, то реалізація проекту вважається доцільною. Однак, даний коефіцієнт не відображає фактичну величину чистих вигод від проекту, а значить його не можна використовувати для відбору альтернативних проектів.

Внутрішня норма прибутковості (internal rate of return - IRR) - відображає норму дисконту, при якій чиста сьогоdnішня вартість (NPV) дорівнює нулю. Формула:

$$\sum_{t=1}^n (Bt - Ct)/(1+IRR)^t = 0.$$

Період окупності (pay back - PB) - демонструє за який період проект покриє витрати (в проектах більше року необхідно використовувати дисконтування).

Рентабельність інвестицій або ефективність витрат (profitability index - PI) - відображає міру зростання цінності підприємства в розрахунку на 1 грн. інвестицій. Формула:

$$PI = (\sum_{t=1}^n CFt/(1+i)^t)/I_0.$$

4.3. Порівняння проектів за допомогою різних критеріїв оцінки

Найбільш часто при порівнянні проектів використовують показник NPV, коефіцієнти B/C і IRR.

При бюджетних обмеженнях:

- якщо чисті грошові потоки не змінюють свого значення (+ на -) або змінюють не більше одного разу для вибору проекту використовують B/ і IRR;

- якщо чисті грошові потоки ведуть себе не стійко, то для вибору проекту використовують тільки В/С.

При відсутності бюджетних обмежень:

- якщо чисті грошові потоки не змінюють свого значення (+ на -) або змінюють не більше одного разу для вибору проекту використовують NPV і IRR;

- якщо чисті грошові потоки ведуть себе не стійко, то для вибору проекту використовують тільки NPV.

4.4. Неформальні процедури відбору та оцінки проектів

Пріоритети підприємств - інвесторів при виборі проекту:

- суспільна значущість проекту;
- вплив на імідж підприємства;
- ринковий потенціал створюваного продукту;
- відповідність фінансових і організаційних можливостей інвестора;
- екологічність і безпека проекту;
- рівень ризику.

Групи критеріїв вибору проектів:

- зовнішні;
- критерії інвестора;
- науково - технічні;
- фінансові;
- виробничі;
- ринкові;
- регіональні.