



Złożenie pracy online:
2020-11-12 14:22:56
Kod pracy:
12805/38481/CloudA

Tetiana Muraviova
(nr albumu: 24984)

Praca magisterska

Управление инвестиционными проектами на предприятиях пищевой промышленности

Management of investment projects at food enterprises industry

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie finansami

Promotor: dr Iryna Shkura

Выражаю свою признательность всем участникам проекта двойных дипломов DUAN-WSB за предоставленную возможность расширения своих возможностей в саморазвитии. Также выражаю благодарность руководству своей Компании и Руководителю моего дипломного проекта за помощь в подготовке дипломного проекта.



Содержание

В работе рассмотрены теоретические основы управления инвестиционными проектами. Предоставленная финансово-экономическая характеристика ООО «Щедро», приведены основные показатели коммерческой деятельности и объемов продаж. Проведено исследование тенденции развития рынка масложировой продукции Украины. Выявлено слабые стороны организационно-экономической деятельности ООО «Щедро». Разработаны рекомендации по стратегическому развитию предприятия. Проведен расчет показателей эффективности проекта «Установка линии по фракционированию жиров. Проведен анализ рисков инвестиционного проекта и пути их решения.

Ключевые слова

основная концепция, цель проекта, эффективность инвестиционных проектов, стратегическое развитие, рынок масложировой продукции, фракционирования жиров, технологичность производства, трансизомеры, веганская продукция, сертификация производства, модификация жиров



Abstract

The paper considers the theoretical foundations of investment project management. The financial and economic characteristics of Shchedro LLC and the main indicators of commercial activity and sales volumes are given. The research of the tendency of development of the market of oil and fat products of Ukraine is carried out. Weaknesses of organizational and economic activity of Shchedro LLC were revealed. Recommendations for strategic development of the enterprise have been developed. The calculation of efficiency indicators of the project "Installation of a line for fractionation of fats». An analysis of the risks of the investment project and ways to solve them.

Keywords

basic concept, project purpose, efficiency of investment projects, strategic development, market of oil and fat products, fat fractionation, manufacturability, trans isomers, vegan products, production certification, fat modification



Содержание

Введение.....	2
Раздел 1. Теоретические основы управления инвестиционными проектами.....	4
1.1 Сущность инвестиционного проекта.....	4
1.2 Классификация инвестиционных проектов.....	10
1.3 Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.....	16
Выводы к разделу 1.....	23
Раздел 2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Щедро» и рекомендации по стратегическому развитию.....	25
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ООО «Щедро».....	25
2.2 PEST анализ внешнего окружения ООО «Щедро».....	33
2.3 Анализ основных тенденций развития рынка масложировой продукции.....	39
2.4 Слабые стороны и рекомендации по стратегическому развитию ООО «Щедро» с учетом основных тенденций развития рынка масложировой продукции.....	43
Выводы к разделу 2.....	45
Раздел 3. Оценка эффективности проекта «Установка линии по фракционированию жиров».....	47
3.1 Характеристика проекта «Установка линии по фракционированию жиров»	47
3.1.1 Основная концепция и цель проекта «Установка линии по фракционированию жиров».....	47
3.1.2 Календарный план и организационная структура управления проектом.....	51
3.1.3 Структура использованных материальных ресурсов и инвестиций в проект	53
3.2 Расчет показателей эффективности проекта.....	54
3.3 Анализ рисков инвестиционного проекта и пути их снижения.....	61
Выводы к разделу 3.....	67
Заключение.....	68
Список таблиц и рисунков.....	72
Список литературы.....	74
Приложения.....	78



Введение

Актуальность темы исследования. Инвестиционная деятельность играет исключительно важную роль в развитии предприятия, обеспечивая воспроизводственные процессы и способствуя повышению эффективности хозяйственной деятельности. Реализация инвестиционных проектов обеспечивает инновационное развитие отдельных предприятий и экономики в целом, позволяет найти возможности для достижения стратегических целей в условиях ограниченных ресурсов и времени. Кроме этого, инвестиционные проекты как инструмент осуществления инвестиционной деятельности выступают средством эффективного размещения временно свободных средств субъектов хозяйственной деятельности, что существенно повышает их значимость в экономической системе. При этом осуществление инвестиционной деятельности требует комплексного и системного подхода, что свидетельствует об актуальности выбранной темы и обуславливает необходимость изучения зарубежного и отечественного опыта, проведения исследований и соответствующих методических разработок.

Широкий круг вопросов, связанных с управлением инвестиционными проектами, нашел отражение в трудах известных зарубежных ученых-экономистов: Ю. Блеха, Э. Бригхема, У. Гетце, Г. Мунцеля, Ф. Фабоцци, У. В то же время учитывая динамичное развитие практики инвестиционного менеджмента, целесообразным является дальнейшее исследование упомянутой темы.

Цель и задачи исследования. Целью работы является обоснование комплекса мер по повышению эффективности управления инвестиционными проектами в сфере пищевой промышленности. Для достижения поставленной цели в работе были выполнены следующие задачи:

- исследована сущность инвестиционного проекта;
- систематизированы подходы к классификации инвестиционных проектов;
- обобщен методический инструментарий оценки эффективности инвестиционных проектов;
- осуществлен организационно-экономический анализ деятельности ООО "Щедра";
- проведен PEST анализ внешнего окружения предприятия;
- осуществлен анализ основных тенденций развития рынка масложировой продукции;



- определены слабые стороны и рекомендации по стратегическому развитию ООО "Щедро" с учетом основных тенденций развития рынка масложировой продукции;
- сформирована концепция проекта "Установка линии по фракционированию жиров";
- осуществлен расчет показателей эффективности проекта;
- проведен анализ рисков инвестиционного проекта и пути их решения.

Объектом исследования является процесс управления инновационными проектами предприятий.

Предметом исследования являются методические подходы к управлению инвестиционными проектами в сфере пищевой промышленности.

Методы исследования. Исследования, проведенные в ходе написания работы, основываются на логическом и системном подходах к анализу экономических процессов и явлений в национальной среде. В процессе исследования сущности инвестиционных проектов, их роли в повышении эффективности деятельности предприятий на современном этапе, использовались анализ, синтез, дедукция, индукция, моделирование, абстрагирование, системный анализ. Специальные научные методы - формализация, создание идей, экономический анализ, графическая интерпретация также применялись во время исследования.

Информационная базой исследования являются исследования зарубежных и отечественных специалистов, данные специальных исследований и опросов, а также действующая нормативно-правовая база.

Научная новизна результатов исследования состоит в адаптации существующего инструментария оценки рисков хозяйственной деятельности предприятия к оценке показателей инвестиционных проектов.

Практическая ценность полученных результатов заключается в том, что осуществленные в работе исследования и разработанные предложения касательно внедрения проекта установки линии по фракционированию жиров могут быть использованы в практической деятельности ООО "Щедро".

Объем и структура работы. Магистерская работа содержит введение, три раздела и заключение, изложенные на 71 странице, список таблиц и рисунков на 2 страницах, список литературы из 41 источника на 4 страницах, 6 приложений на 6 страницах. Общий объем работы составляет 83 страницы, включая 11 рисунков и 16 таблиц.



Раздел 1 Теоретические основы управления инвестиционными проектами

1.1. Сущность инвестиционного проекта

Концепция проектного управления предприятием приобретает все большую популярность на нынешнем этапе развития мирового хозяйства, учитывая гибкость такого подхода к менеджменту. На отечественных предприятиях проектное управление обычно применялось в таких сферах как инновации или проектирование, поскольку проект толковался как комплект документов, регламентирующих создание определенного объекта. На нынешнем этапе и в отечественной науке и практике все чаще можно встретить более широкие определения понятия "проект", что связано одновременно с более широким освоением иностранной научной мысли, а также внедрением проектного управления в практику украинских компаний.

Происхождение термина "проект" связано с латинским "projectum", которое, в свою очередь, происходит от слияния слов "pro" и "jacere" и дословно переводится как "заброшенный вперед". Фактически проектная деятельность представляет собой план действий для достижения целей, что в значительной степени созвучно первоначальному смыслу этого понятия.¹

В научной литературе имеется значительное количество подходов к определению сущности понятия "проект", что связано с использованием этого термина в различных сферах жизнедеятельности. Так, проект может трактоваться как план, целью которого является существенное нововведение. Проект также рассматривается как совокупность ограниченных во времени и по критерию бюджетирования мероприятий, целью реализации которых является достижение четко определенного результата.²

В зарубежной практике проект рассматривается также как синоним предприятия. В частности, сборник знаний по управлению проектами толкует проект как предприятие с первоначально установленными целями, достижение которых означает завершение проекта. Отдельным предприятием с конкретными целями,

¹ Л. М. Шимановская-Дианич, Проектно-ориентированный подход к управлению развитием персонала, «Научный вестник Полтавского университета потребительской кооперации Украины», 2010, № 2, с.148–153.

² С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1), Киев, 2010, с. 208



которые часто включают требования ко времени, стоимости и качеству достигаемых результатов, определяет проект также Английская ассоциация проект-менеджеров.

Проект также рассматривается как задача, стоящая перед субъектом хозяйственной деятельности, пути решения которой определяются начальным состоянием предприятия.³

Обобщая все приведенные подходы, можно констатировать, что несмотря на существенные различия их общей чертой является определение ключевым критерием проекта нацеленности на результат, а также существование ограничений (зачастую в бюджете и времени) для его достижения.

Характерной чертой проекта является его однократный характер и неповторимость во времени. Именно это по мнению И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге делает его неотносящимся к стандартной операционной (производственной или торговой) деятельности. В то время как операционная деятельность является цикличной и неограниченной во времени, проект продолжается только в течение периода, достаточного для достижения его цели. Этот фактор оказывает существенное влияние на инструментарий оценки эффективности проектной деятельности, что также существенно отличается от методик, которые применяются для основной деятельности предприятий.⁴

Одной из наиболее распространенных сфер использования проектов является инвестиционная деятельность. На нынешнем этапе именно активизация инвестиционной деятельности является одной из наиболее важных для украинских предприятий задач, поскольку привлечение финансовых ресурсов для обеспечения достижения целей, которые позволят получить стратегические преимущества, является предпосылкой развития национального бизнеса и, соответственно, наращивания экономического потенциала страны.

С другой стороны, для развития бизнес-структур важен не только вопрос привлечения финансовых ресурсов, но и эффективное их вложение. Задачей инвестиционных менеджеров является поиск таких альтернатив инвестирования, которые обеспечат максимальную отдачу при минимальных стартовых затратах. При этом во внимание должны приниматься все, а не только явные расходы инвестора, что

³ Л.Е.Довгань, Г.А. Мохонько, И.П. Малык, Управление проектами, Киев, 2017, с. 420

⁴ И.И. Мазур, Управление проектами, Москва, 2004, с.664



делает актуальной проблему формирования качественного инструментария управления инвестиционными проектами как ключевыми категориями инвестменеджмента.

Значимость проектного управления для инвестиционной деятельности можно доказать в том числе наличием соответствующего определения в действующем законодательстве. Бюджетный кодекс Украины, хоть и определяет сущность инвестиционного проекта на национальном уровне, все же дает понимание этой экономической категории. В частности, инвестиционный проект определяется как комплекс мероприятий, определенных на основе национальной системы ценностей и задач инновационного развития экономики и направленных на развитие отдельных отраслей, секторов экономики, производств, регионов, выполнение которых осуществляется с использованием средств государственного и/или местных бюджетов или путем предоставления государственных и/или местных гарантий.⁵ Указанное определение вполне может быть адаптировано к микроуровню путем внесения изменений в части, касающейся источника получения финансовых ресурсов - обычно им выступают средства самого предприятия или инвесторов (частных или институциональных).

Закон Украины "Об инвестиционной деятельности" также содержит определение термина "инвестиционный проект", который трактуется как комплекс мероприятий (организационно-правовых, управленческих, аналитических, финансовых и инженерно-технических), определенных на основе национальной системы ценностей и задач инновационного развития национальной экономики и направленных на развитие отдельных отраслей, секторов экономики, производств, регионов, выполнение которых осуществляется субъектами инвестиционной деятельности с использованием ценностей в соответствии с положениями этого закона.⁶ Указанное определение по содержанию близко к предыдущему, впрочем, четко определяет, что целями инвестиционных проектов может быть не только достижение общенациональных целей, но и развитие отдельных предприятий.

В.П. Попов, В.П. Семенов рассматривают инвестиционный проект как совокупность ограниченных во времени взаимосвязанных мероприятий по размещению денежных средств предприятия для получения прибыли. При этом совокупность

⁵ Бюджетный кодекс Украины от 08.07.2010 № 2456-VI. Верховная Рада Украины: Законодательство Украины. Взято с: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (14.10.2020)

⁶ Закон Украины «Про инвестиционную деятельность» от 18.09.1991 № 1560-XII Верховная Рада Украины: Законодательство Украины. Взято с: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (16.10.2020)



инвестиционных проектов, которые финансируются и руководствуются совместно, называется инвестиционной программой.⁷

В.Г. Федоренко рассматривает инвестиционный проект более узко - как письменный документ, который фиксирует цель, методы ее достижения, включает характеристику объекта инвестирования, а также экономическое обоснование инвестиций.⁸

Обобщение представленных подходов дает основания сделать вывод о возможности выделения двух векторов толкования сущности инвестиционных проектов. Первый из них, более упрощенный, связывает проект исключительно с совокупностью документов, содержащих описательную часть и расчеты экономических показателей инвестиционной деятельности.

Второй подход, который на наш взгляд, является более широким, толкует инвестиционный проект как совокупность действий инвестора с целью получения доходов от вложения финансовых ресурсов в инициативы других субъектов хозяйствования (или диверсификацию собственной деятельности).

По нашему мнению, достаточно метко изложено в методологии управления проектами толкования инвестиционного проекта как комплекса мероприятий, характеризующихся последовательностью, нацеленностью на достижение конечной цели и нерегулярностью, которые реализуются для обеспечения получения конечного результата в условиях лимитирования времени и финансовых ресурсов.⁹

Ткачук И. И. определяет инвестиционный проект как системно-ограниченный комплекс мер, документооборота и работ, в результате которых ожидается экономический результат в виде роста прибыли инвестора.¹⁰ На наш взгляд, представленный подход можно считать одним из самых рациональных, в первую очередь из-за того, что он позволяет совместить различные подходы (толкование проекта как документа и как совокупности мероприятий).

⁷ В.П. Попов, В.П. Семенов, Организация и финансирование инвестиций, Санкт-Петербург, 2001, с.224

⁸ В. Г. Федоренко Инвестиционный менеджмент, Киев, 2001, с. 280.

⁹ Я. М. Деренская, Анализ методологий управления проектами, «Формирование Национальной врачебной политики в условиях внедрения медицинского страхования: вопросы образования, теории и практики: материалы IV Всеукр. науч.-практ. конф., г. Харьков, 15 марта 2017 р.», Харьков, 2017, с.57–64.

¹⁰ И.И. Ткачук, М.В. Лядская, Современные подходы к определению сущности понятий "инвестиции" и "инвестиционный проект", «Молодой ученый», 2017, № 10, с. 1067-1070. – Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_241 (13.10.2020).



Инвестиционный проект как категория инвестиционного менеджмента имеет ряд характерных черт, основными среди которых являются:

- наличие конкретно сформулированных целей, достижение которых должно обеспечиваться в определенных технических, экономических, социальных или правовых условиях;
- существование взаимосвязей между целями, задачами и мероприятиями, которые реализуются в рамках проекта;
- наличие системы координации и контроля за ходом реализации инвестиционного проекта;
- зафиксированные в проектной документации сроки старта и финиша проекта;
- наличие ресурсных ограничений;
- отличие целей и задач инвестиционной деятельности от текущих задач предприятия.¹¹

Инвестиционные проекты по своей природе связаны со значительными рисками, поскольку они предусматривают вложение значительных объемов финансовых ресурсов в деятельность, отличную от основной, на достаточно длительный период времени. При этом инвестируемые средства высвобождаются из оборота предприятия, что обуславливает существование значительного влияния инвестиционных проектов на финансовые результаты и имущественное положение инвесторов.¹²

Кроме этого, необходимо отметить еще одну характерную черту инвестиционных проектов, которая также свидетельствует о высоких рисках их осуществления: подобная деятельность обычно необратима. Это еще раз свидетельствует о необходимости принятия инвестиционных решений на основе тщательных расчетов не только с точки зрения привлекательности проекта, но и в контексте влияния инвестиционной деятельности на финансовое состояние предприятия. Указанное также указывает на необходимость детального обоснования инвестиционных проектов потенциальными получателями средств, поскольку наличие незакрытых вопросов и неопределенностей усложнит принятие решения инвесторами.¹³

¹¹ Там же, с. 1068

¹² Л. А. Ляхович, Анализ рисков инвестиционных проектов предприятий, «Инновационная экономика», 2015, № 2, с. 216-220. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_41 (13.10.2020)

¹³ И.И. Мазур, Управление проектами, Москва, 2004, с.664



Успешная реализация любого проекта предусматривает прохождение им ряда последовательных фаз, каждая из которых имеет важное значение для успешного достижения его целей. Условно жизненный цикл проекта можно описать как совокупность трех этапов: начального, промежуточного и финального (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 Стадии жизненного цикла инвестиционного проекта



Источник: Т. Г. Фесенко, Управление проектами: теория и практика исполнения проектных действий, Харьков, 2012, с.181.

Разделение инвестиционных проектов на соответствующие разделы обуславливается обязательным наличием в каждом из них промежуточных результатов. Следовательно, их достижение и выступает границей между различными стадиями инвестпроекта.

На начальной стадии проходят три важных для хода проекта этапа - формулировка исходных параметров, разработка и экспертиза. На этапе формулировки имеет место генерирование идей относительно того, каким образом могут быть достигнуты цели, которых необходимо достичь в результате процесса. Кроме этого, определяются также конкретные меры, которые позволят выполнить системно важные задачи. После сравнения всех имеющихся предложений на этом этапе происходит



формализация архитектуры проекта, которой в дальнейшем будет придерживаться предприятие.

На стадии разработки имеющаяся основа приобретает черты реального проекта, причем каждый первичный тезис или предложение подлежат тщательному анализу по экономическому, коммерческому, техническому, социальному и другим критериям.

Подэтап экспертизы заключается в осуществлении финальной оценки сформированного проекта. Указанное нужно для избегания любых неточностей или ошибок, поскольку возможность привлечения финансовых ресурсов в значительной степени определяется качеством подготовленного проектного предложения.

Промежуточная стадия, или стадия реализации, охватывает фактическую реализацию мероприятий по достижению цели проекта. Промежуточная стадия фактически обеспечивает создание "добавленной стоимости" проекта, поскольку создает его "продукт".

Финальная стадия предусматривает формальное окончание проекта, финализацию проектной документации, оценку эффективности реализованных мероприятий и сравнение результатов, которые были фактически получены, с запланированными.

В условиях сегодняшнего дня, когда одним из конкурентных преимуществ любого предприятия становится гибкость, проектное управление в сфере инвестирования приобретает все большую популярность. Это объясняется маневренностью этого инструмента и его целевым характером, что является более эффективным в условиях перманентного ограничения финансовых ресурсов и необходимости оперативно внедрять инновации.

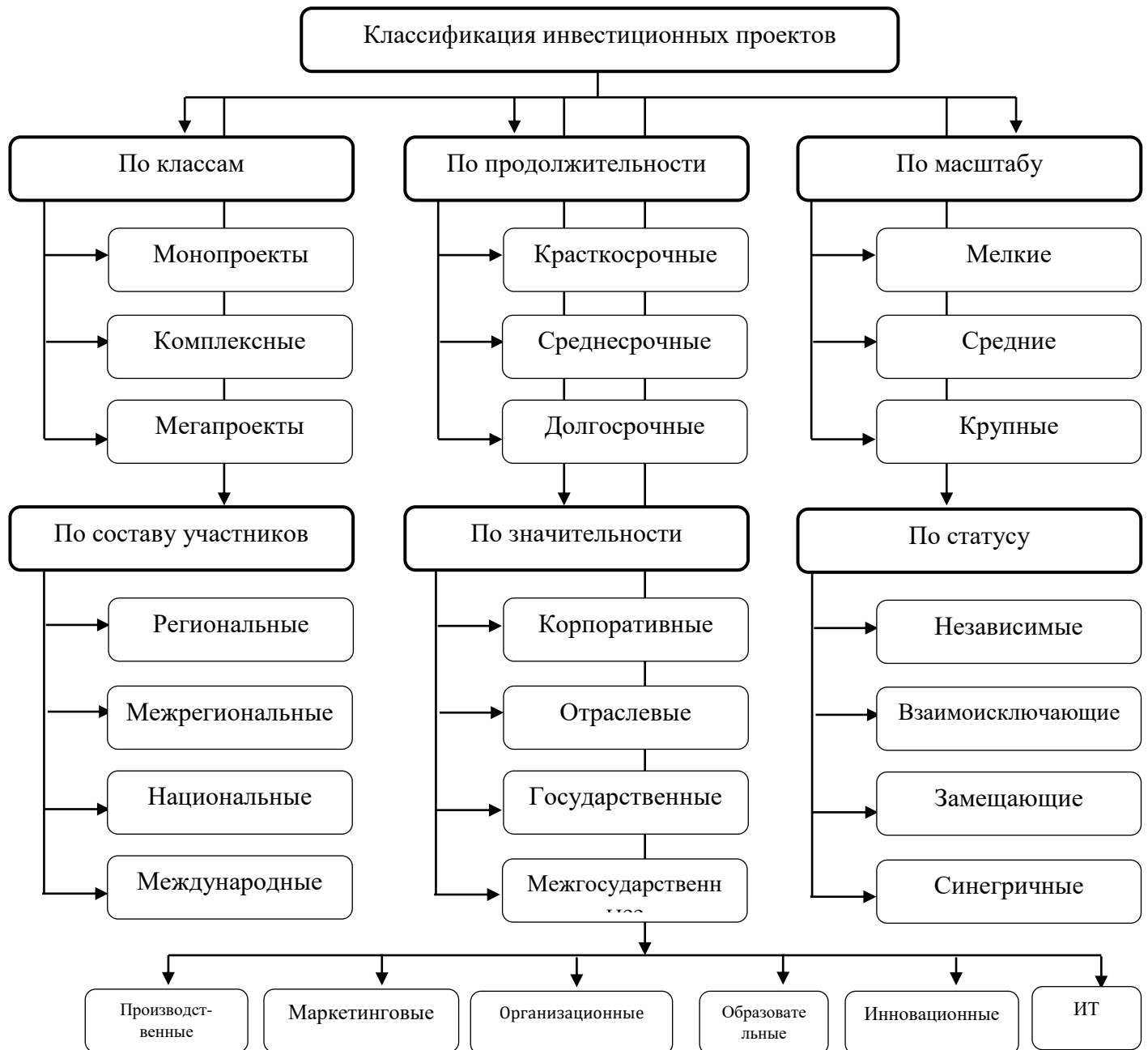
1.2 Классификация инвестиционных проектов

Инвестиционные проекты являются разнообразными по своим характеристикам, что обуславливает существование ряда критериев их классификации. В научной литературе можно найти немало подходов к выделению классификационных критериев, при этом, по нашему мнению, любой перечень не является полным, поскольку по ходу развития теории и практики инвестирования появляются (или становятся более очевидными) те или иные характеристики инвестиционных проектов, которые могут лечь в основу их разделения на группы.

Так, к самым распространенным классификационным признакам, которые представлены в научных трудах многих ученых, относят: класс проекта, его продолжительность, масштаб, состав участников, значимость, статус, сфера (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Подходы к классификации инвестиционных проектов



Источник: Г. В. Старченко, Управление проектами: теория и практика, Чернигов, 2018, с. 306.

Так, по классу проектов выделяют:

- монопроекты - проекты, нацеленные на достижение целей по одному направлению деятельности предприятия (региона, государства);
- комплексные проекты - проекты, которые являются межотраслевыми и позволяют достичь целей в нескольких сферах деятельности предприятия (региона, государства);



- мегапроекты - проекты, которые охватывают все направления деятельности предприятия (региона, государства) и меняют ее парадигму.

По составу участников инвестиционные проекты можно классифицировать как:

- региональные, участниками которого являются предприятия одного региона;
- межрегиональные - участники такого инвестиционного проекта представляют несколько регионов;
- национальные - проекты, которые предусматривают участие представителей большинства регионов страны;
- международные - проекты, которые предусматривают участие представителей разных стран.¹⁴

По типу проекта последние классифицируют в соответствии с видами деятельности предприятия (маркетинговые, организационные, логистические, технические и т.д.).

По продолжительности проектов они делятся на:

- краткосрочные - проекты, срок реализации которых меньше 3 лет;
- среднесрочные - проекты, продолжительность которых составляет от 3 до 5 лет;
- долгосрочные - проекты, продолжительность которых составляет более 5 лет.

Инвестиционные проекты также можно классифицировать по их масштабу: мелкие, средние, крупные, очень крупные. Размер проекта при этом определяется размером его инициатора, поскольку для разных субъектов одинаковые по бюджету проекты могут рассматриваться как мероприятия разного масштаба.

Кроме этого, инвестиционные проекты можно классифицировать по их значимости:

- корпоративные - проекты, которые имеют значение только для одного предприятия;
- отраслевые проекты - проекты, реализация которых предусматривает получение преимуществ для отрасли в целом;
- государственные (ведомственные) - проекты, которые позволяют достичь целей государственного уровня.

Кроме указанного, инвестиционные проекты можно также классифицировать по уровню сложности: их разделяют на простые, сложные и очень сложные. Необходимо

¹⁴ Г. В. Старченко, Управление проектами: теория и практика, Чернигов, 2018, с. 306.



отметить, что критерий сложности является достаточно субъективным, хотя в основу разделения обычно кладется инновационность целей, для достижения которых реализуется проект, требования к персоналу, и тому подобное.

По своему статусу и взаимоотношениям с другими направлениями деятельности предприятия выделяют:

- независимые проекты - проекты, результат которых не зависит от реализации других проектов предприятия;
- взаимоисключающие - проекты, которые не могут быть реализованы одновременно;
- замещающие - проекты, которые являются альтернативными;
- синергические - проекты, реализация которых усиливает результаты друг друга.¹⁵

Отметим, что все классификационные признаки являются взаимодополняющими, то есть один и тот же проект можно оценивать по всем представленным признакам. При этом, охарактеризовав проект по рассматриваемым критериям можно предоставить достаточное количество информации о его целях и условиях реализации.

Рассмотрев классификационные признаки, целесообразно также рассмотреть более детально характеристики отдельных типов проектов. Так, организационные проекты имеют целью изменение общей парадигмы менеджмента или же реализации определенного мероприятия, что влияет на его репутацию. Основными характеристиками организационных проектов являются:

- невозможность точно определить результаты проекта, несмотря на четко сформулированные цели;
- точная регламентация сроков реализации проекта;
- постепенное накопление ресурсов для реализации проекта, возможность старта при незначительном начальном капитале;
- возможность корректировки бюджета в процессе его реализации.

Следующим типом проектов, который целесообразно исследовать более детально, являются экономические проекты (связанные с передачей предприятия в частную собственность, внедрением системы внутреннего аудита и т.д.). Реализация

¹⁵ В.А. Верба, О.А. Загороднюк, Проектный анализ, Киев, 2000, с. 332



экономических проектов обычно связана с требованиями внешней среды и, как и в случае с организационными проектами, нацелена на коренные изменения на предприятии.

Экономические проекты имеют целью улучшение финансовых результатов предприятия в целом или отдельных его экономических показателей, при этом главные цели такого проекта формулируются уже на старте, хотя и могут претерпеть изменения в процессе его реализации. Также сроки реализации экономических проектов часто не являются устойчивыми, поскольку их ход связан с определенными событиями, которые не зависят от самого предприятия.

Социальные проекты - проекты, нацеленные на улучшение социальных условий на предприятии. Характерной чертой таких проектов является невозможность заблаговременно оценить результаты реализации, поскольку реакция работников на нововведения может быть неожиданной.

Инновационные проекты представляют собой совокупность мероприятий по реализации нововведений на предприятии или же их разработкой и освоением для дальнейшей коммерциализации. Необходимо отметить, что инновационные проекты имеют высокий уровень риска, поскольку высокой является вероятность негативной реакции рынка на внедрение нововведений. Отдельной подкатегорией инновационных инвестиционных проектов являются проекты исследования и развития, которым присущи следующие признаки:

- иерархическое целеустановление, при котором на старте проекта конкретно определена только общая цель;
- срок реализации проекта определяется условно и подлежит корректировке по мере установления промежуточных целей;
- планирование расходов осуществляется постепенно и в значительной степени определяется результатами первых этапов реализации;
- к основным лимитам проектов (временные и финансовые) добавляются также ограничения по использованию производственных мощностей.¹⁶

Следующим видом проекта являются IT-проекты, значительное увеличение количества которых связано с тенденциями диджитализации бизнеса, национальных

¹⁶ Г. В. Старченко, Управление проектами: теория и практика, Чернигов, 2018, с. 306.



экономик и международных связей. Переход предприятий (полностью или частично) в виртуальную плоскость на нынешнем этапе чаще всего реализуется через ИТ-проекты.

Особенностью ИТ-проектов является их абстрактность, поскольку обычно инициатор не может точно определить (описать), какой результат должен быть получен. Обычно на старте проекта определяются ключевые (существенные) требования, которым должен отвечать ИТ-продукт, однако его конкретные характеристики, которые играют чрезвычайно важную роль, поскольку отвечают за удобство его использования, финализируются уже после тестирования содержательной части. Можно отметить существенный рост количества ИТ-проектов в течение последних лет и особенно в современных условиях пандемии коронавируса. На наш взгляд, тенденции последних лет позволяют ожидать дальнейшего увеличения объемов инвестиционных проектов в этой сфере, поскольку внедрение информационных технологий и в дальнейшем будет создавать почву для развития субъектов хозяйственной деятельности.

Еще одним важным типом инвестиционных проектов, приобретающих распространение в последнее время, являются образовательные проекты. Это связано с быстрыми темпами накопления человечеством новых знаний и необходимостью повышения квалификации персонала для качественной работы в таких условиях.

В общем, классификация инвестиционных проектов связана в первую очередь с требованиями систем менеджмента, поскольку условное их разделение на группы позволяет сформировать определенные алгоритмы управления, которые могут применяться для каждой из них. В то же время, независимо от того, о каком типе инвестиционного проекта идет речь, каждый из них является нацеленным на достижение определенного результата в условиях ограниченности ресурсов и времени, а также связан с рядом рисков, которые необходимо учитывать при принятии соответствующих управленческих решений.

1.3. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов

В системе инвестиционного управления важную роль играет оценка эффективности инвестиционных проектов. Она осуществляется как предприятием, реализующим инвестиционный проект, для формирования инвестиционной документации, принятия соответствующих решений относительно структуры проекта, определения оптимальности одного из альтернативных проектов, так и потенциальными инвесторами в процессе принятия решений о вложении средств.



Учитывая это, инструментарий оценки инвестиционных проектов является достаточно широким, и его применение позволяет комплексно их проанализировать.

Качественный и точный расчет показателей эффективности проекта играет чрезвычайно важную роль для всех участников инвестиционной деятельности. Для владельца проекта — это индикатор его квалификации, поэтому предоставленные контрагентам расчеты должны характеризоваться высокой точностью и корректностью. Кроме этого, качество проведенных расчетов влияет также на репутацию владельца проекта, поскольку существенное отклонение приведенных в проектном предложении показателей от фактических без серьезных причин для такого различия может указывать на недобросовестность последнего.

Для инвесторов оценка эффективности проекта - основа для принятия решения об осуществлении инвестиций. Учитывая те характеристики инвестиционных проектов, которые были рассмотрены нами выше (высокий уровень риска, необратимость), подобные вычисления осуществляются очень тщательно и с использованием всех имеющихся методик.

В научной литературе представлены две группы показателей, которые используются для оценки инвестиционных проектов: статические (которые не меняются во времени) и динамические (учитывающие фактор изменения стоимости денег во времени).

Одним из индикаторов, используемым для оценки инвестиционных проектов, является рентабельность. В случае, когда инвестиции осуществляются в необоротные активы, необходимые для обеспечения дальнейшей деятельности предприятия, расчет уровня рентабельности их использования осуществляется по формуле

$$R_{IOA} = \text{ЧП} / \text{ОА}_{\text{СЕР}} \quad (1.1)$$

де R_{IOA} - рентабельность инвестиций в оборотные активы, %;

ЧП- чистая прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после налогообложения;

$\text{ОА}_{\text{СЕР}}$ = средняя стоимость оборотных активов за период реализации инвестиционного проекта.

Обособленно указанный показатель не даст представления об уровне эффективности инвестиций в оборотные активы. В то же время при условии сопоставления этих показателей для различных (альтернативных) проектов, или разных стадий одного проекта, можно получить информационную базу для принятия соответствующих управленческих решений. Также заметим, что при условии



сравнения уровня рентабельности оборотных активов в различные промежутки времени, целесообразно принимать во внимание изменение стоимости денег во времени, и при условии существенной инфляции за сравниваемый период целесообразно осуществлять соответствующие корректировки.

Период окупаемости инвестиций в оборотные активы ($ПО_{ЮА}$) является обратным показателем к уровню их рентабельности.

$$ПО_{ЮА} = ОА_{СЕР} / ЧП * КД_{ПЕР} \quad (1.1)$$

где $КД_{ПЕР}$ – количество дней в периоде, для которого производится оценка

Использование представленного выше инструментария возможно для непродолжительных проектов, которые, помимо прочего, не являются многофункциональными. В случае, когда речь идет об инвестиционных проектах, срок реализации которых является длительным, а достижение результата требует значительных объемов финансовых ресурсов, привлеченных из различных источников финансирования, расчет показателей эффективности осуществляют на основе инструментария оценки стоимости денег во времени. Для принятия решения относительно вложения средств в тот или иной проект, рассчитанные показатели эффективности должны быть достаточно высокими, поскольку, принимая решение о размещении средств, специалисты обычно принимают во внимание альтернативные варианты их использования (вложения в менее рискованные операции или в проекты, которые являются менее длительными).

Основным критерием эффективности инвестиционного проекта является уровень доходности вложенного капитала, что представляет собой темп его прироста, что позволяет покрыть инфляционные колебания за срок реализации проекта и, соответственно, снижает риски вложения средств в реализацию бизнес-идеи. Таким образом, в процессе оценки инвестиционной привлекательности того или иного проекта, в первую очередь во внимание принимаются показатели его эффективности.

Как отмечалось выше, в процессе оценки эффективности проектов используются статические и динамические показатели. Исчисление простой (такой, которая не учитывает фактор изменения стоимости денег во времени) нормы прибыли осуществляется по следующей формуле:

$$НП_{П} = ЧП / ОI_{П} * 100 \quad (1.3)$$

де $НП_{П}$ - простая норма прибыли от инвестиционного проекта, %;

$ЧП$ – чистая прибыль;

$ОI_{П}$ – объем начальных инвестиций в проект;



На основании приведенных данных можно рассчитать также период окупаемости инвестиционного проекта:

$$ПО_{\Pi} = OI_{\Pi} / ЧП \quad (1.4)$$

Указанные показатели являются чрезвычайно важными, поскольку, принимая решение, инвестор обычно выбирает те альтернативы, которые обеспечивают максимальную доходность и минимальный период окупаемости. Недостатком такого подхода является его применимость только для краткосрочных проектов, срок реализации которых не превышает 1 год. Это связано с тем, что при расчете приведенных показателей во внимание не принимается наличие скрытых расходов (расходов, понесенных в неденежной форме), возможность получения дополнительных доходов (например, от продажи тех активов, которые выводятся из эксплуатации), возможность использования временно свободных денег вне проекта (краткосрочные инвестиции), различные объемы начальных инвестиций при одинаковых относительных показателях проекта.¹⁷

Для комплексной оценки длительных инвестиционных проектов в практической деятельности чаще всего используются следующие динамические показатели:

- чистая текущая стоимость или чистая дисконтированная прибыль (Net Present Value, NPV)',
- индекс доходности (PI);
- дисконтированный период окупаемости капиталовложений (DPP);
- внутренняя норма доходности (прибыли) проекта или маржинальной эффективности капитала (Internal Rate of Return, IRR);
- модифицированный метод маржинальной эффективности капитала (MIRR).¹⁸

Расчет чистой текущей стоимости (NPV) дает представление о конечном результате реализации проекта в его стоимостном измерении. Для его расчета на первом этапе рассчитывается действительная стоимость денежных поступлений от проекта после дисконтирования:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t} \quad (1.5)$$

¹⁷ Г.О. Крамаренко, О.Е. Чорная, Финансовый менеджмент, Киев, 2006, с. 520

¹⁸ Т. С. Шаровска, Оценка и анализ реальных инвестиций, «Научный весник. Одесский государственный экономический университет. Всеукраинская ассоциация молодых ученых. – Науки: экономика, политология, история», 2010, №4, с.25–34.



де FV (Future Value) – будущая стоимость дохода, полученного от реализации проекта;

г- дисконтированный множитель;

t- расчетный срок реализации проекта, количество периодов.

Отметим, что дисконтная ставка (г), которая является элементом расчета, является непостоянной и может варьироваться в зависимости от уровня рискованности проекта и степени ликвидности инвестиций. Реализация проекта, конечно, если речь не идет о социальных инвестициях, где ключевым фактором принятия решения выступают неэкономические эффекты, будет иметь место только в случае, когда NPV будет положительной величиной. В таком случае можно будет говорить, что норма прибыли по проекту выше средней (рассчитана методом средней арифметической взвешенной) стоимости капитала, привлеченного для его осуществления.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) вычисляется следующим образом:

$$NPV = PV - I \quad (1.6)$$

I - сумма инвестиций (капиталовложений), направленных на реализацию данного проекта.

При условии реализации проекта в несколько этапов, то есть в случае, когда внедрение бизнес-идеи генерирует несколько денежных потоков, исчисление чистой текущей стоимости проекта может осуществляться с использованием более комплексной формулы:

$$NPV^1 = \sum_{t=1}^n \frac{FVt}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{It^1}{(1+r)^t} \quad (1.7)$$

де NPV^1 - чистая текущая стоимость проекта при многократном осуществлении инвестиционных расходов;

FVt - будущая стоимость денежных потоков от проекта с интервалом t общего периода реализации проекта;

It - сумма инвестиций с интервалом t общего периода реализации проекта;

t - количество периодов общей реализации проекта.¹⁹

Рассматривая стандартные условия осуществления бизнес-операций, при которых основной целью инвестора является получение прибыли, заметим, что именно чистая текущая стоимость проекта является основным показателем, который принимается во внимание в процессе принятия решений. Так, проект признается таким,

¹⁹ Г.О. Крамаренко, О.Е. Чорная, Финансовый менеджмент, Киев, 2006, с. 520



который может получить инвестирование, только при условии превышения чистой текущей стоимостью нуля. Остальные индикаторы, используемые для оценки инвестиционных проектов, позволяют сделать выбор из нескольких альтернатив или же конкретизируют ожидаемые результаты. При этом первичная оценка проектов осуществляется именно по приведенному выше индикатору.

Следующим этапом оценки эффективности инвестиционного проекта является расчет реальных денежных потоков. Вычисление производится по такой формуле:

$$CF = ЧП + АВ - В \mp ДЗ \quad (1.8)$$

де CF - чистый денежный поток от проекта;

ЧП – чистая прибыль от реализации проекта;

АВ – амортизационные отчисления;

В – инвестиционные расходы;

ДЗ – изменение долгосрочной задолженности (+ прирост, - снижение)²⁰

Важным показателем, используемым для характеристики инвестиционных проектов, является индекс доходности, который показывает, сколько единиц дохода от реализации инвестиций приходится на единицу вложенных средств. Индекс доходности (Profitability Index, PI) исчисляется следующим образом:

$$PI = \frac{PV}{I} \quad (1.9)$$

де PV- действительная стоимость денежных поступлений;

I - сумма инвестиций, направленных на реализацию проекта

В случае внедрения комплексного проекта, который осуществляется в несколько этапов, и аккумулирует несколько денежных потоков, вычисление этого показателя производится по более сложному алгоритму:

$$PI^t = \frac{PV^t}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (1.10)$$

де PI^t - индекс доходности при многократном осуществлении инвестиционных расходов;

I_t - сумма инвестиций в интервале t общего периода реализации проекта;

PV^t , - действительная стоимость денежных поступлений в интервале t общего периода реализации проекта;

n - число интервалов (фоков) в общем расчетном периоде;

²⁰ Там же, с. 520



r - ставка дисконтирования, части единицы.

Как и с показателями, которые рассматривались выше, критерием приемлемости проекта является положительное значение этого индикатора.

В процессе исследования сущности и основных характеристик инвестиционных проектов много говорилось о таком факторе их эффективности как изменение стоимости денег во времени. Учитывая это, важным индикатором проектных предложений является дисконтированный период окупаемости (DPV) вложенных средств:

$$DPV = \frac{1}{PV_t} \quad (1.11)$$

де I - сума инвестиций, направленных на реализацию проекта;

PV_t , - средний размер денежных поступлений в период t .

Следующим индикатором, расчет которого является императивом оценки эффективности инвестиционных проектов, является внутренняя норма доходности (IRR). Этот индикатор, по сути, представляет собой дисконтную ставку приведения будущей стоимости денежных поступлений (FV) к настоящей стоимости авансированных средств (PV) и исчисляется по формуле:

$$IRR = \frac{NPV}{I} \times 100 \quad (1.12)$$

де NPV -чиста текущая стоимость денежных потоков;

I - инвестиции (капиталовложения) в данный проект.

Указанный показатель является важным ввиду его экономической сущности: при инвестиционном проектировании нынешняя стоимость инвестиций и доходов определяется с учетом внутренней доходности проекта, а не дисконтной ставки, установленной вне его.

При полной окупаемости инвестиций внутренняя норма прибыли равна ставке доходности, при которой нынешняя стоимость денежных потоков является равной нынешней стоимости капитальных затрат (то есть чистая текущая стоимость равна нулю). Тогда внутренняя норма доходности является равной дисконтированному множителю.

Как и в предыдущих случаях, для расчета внутренней нормы доходности для тех проектов, которые реализуются в несколько этапов, существует альтернативная формула:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (1.13)$$



де CF_t - сумма денежных поступлений по отдельным интервалам общего периода реализации проекта;

IRR - внутренняя норма прибыли по проекту, доли единицы;

n - число интервалов в общем расчетном периоде;

t = 0 - нулевой (выходной) период осуществления капитальных вложений.

На практике, эффективными считаются те проекты, для которых внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала, привлеченного для финансирования проекта.

На нынешнем этапе наряду с расчетом внутренней нормы доходности используется также модифицированный метод маржинальной эффективности капитала (MIRR), который является ничем иным чем видоизмененной и доработанной моделью IRR. Преимуществом такого подхода является решение проблемы дифференциации нормы доходности в разные периоды хода проекта. Алгоритм применения этого подхода такой:

- исчисляется будущая стоимость всех денежных потоков при ставке, равной средней стоимости инвестированного капитала;
- с использованием ставки внутренней нормы доходности исчисляется нынешняя стоимость полученного показателя;
- нынешняя стоимость доходов уменьшается на нынешнюю стоимость инвестиционных расходов;
- исчисляется маржинальная эффективность капитала по формуле:

$$MIRR = \frac{NPV}{I} \times 100 \quad (1.14)$$

В общем, можно констатировать, что все имеющиеся инструменты оценки эффективности инвестиционных проектов являются достаточно применяемыми в практической деятельности, и их применение в комплексе делает возможной комплексную оценку как потенциальных проектов на предмет целесообразности вложения средств, так и уже реализованных.

На основе сопоставления показателей для различных проектов инвесторы получают возможность сделать вывод, какое из альтернативных предложений является более привлекательным, какой из проектов менее подвержен инфляционным рискам и имеет меньший период окупаемости. Кроме указанных факторов во внимание обычно принимаются первоначальные расходы на реализацию проекта, то есть способность инвестора принять в нем участие, условия возврата вложенных средств и получения



дохода (одновременные выплаты или разделенные во времени, регулярные или нет), наличие менее рискованных возможностей использовать свободные средства и т.д.

Кроме этого, необходимо также заметить, что инструментарий оценки инвестиционных проектов постоянно расширяется, поскольку изменение условий ведения бизнеса требует также применения более сложных и комплексных методик. При этом важным остается получение адекватной и достоверной информационной базы, которая используется в вычислениях.

Выводы к разделу 1

1. В научной литературе имеется значительное количество подходов к определению сущности понятия "проект", что связано с использованием этого термина в различных сферах жизнедеятельности. Обобщая все приведенные подходы, можно констатировать, что несмотря на их существенные различия их общей чертой является определение ключевым критерием проекта нацеленность на результат, а также существование ограничений (зачастую в бюджете и времени) для его достижения.

2. Одной из наиболее распространенных сфер использования проектов является инвестиционная деятельность. Обобщение представленных подходов дает основания сделать вывод о возможности выделения двух векторов толкования сущности инвестиционных проектов. Первый из них, более упрощенный, связывает проект исключительно с совокупностью документов, содержащих описательную часть и расчеты экономических показателей инвестиционной деятельности. Вторым подходом, который на наш взгляд, является более широким, толкует инвестиционный проект как совокупность действий инвестора с целью получения доходов от вложения финансовых ресурсов в инициативы других субъектов хозяйствования (или диверсификацию собственной деятельности).

3. Инвестиционный проект как категория инвестиционного менеджмента имеет ряд характерных черт, основными среди которых являются: наличие конкретных целей и существование взаимосвязи между ними и реализуемыми задачами; наличие системы координации и контроля за ходом реализации инвестиционного проекта; зафиксированные сроки старта и финиша проекта; наличие ресурсных ограничений; отличие целей и задач инвестиционной деятельности от текущих задач предприятия.

4. Инвестиционные проекты являются разнообразными по своим характеристикам. К самым распространенным классификационным признакам, которые представлены в научных трудах многих ученых, относятся: класс проекта, его продолжительность, масштаб, состав участников, значимость, статус, сфера.



Раздел 2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Щедро» и рекомендации по стратегическому развитию

2.1. Общая организационно-экономическая характеристика ООО "Щедро"

ООО "Щедро" - украинская компания, работающая в сфере пищевой промышленности, основана в 1996 г. Предприятие предлагает на рынок маргарины и жиры в ассортименте, соусы и кетчупы и майонезы под торговыми марками "Щедро", "Олли", "Запорожский" (приложение А). Кроме деятельности, связанной с производством пищевых продуктов, предприятие также осуществляет изготовление хозяйственного мыла. Исследуемое предприятия принадлежит к 200 крупнейшим компаниям Украины в соответствии с одноименным рейтингом журнала "Forbes". Размещенное в городе Днепр, предприятие имеет производственные мощности во Львове (для производства майонезной, маргариновой продукции, а также соусов томатных, кетчупов и горчицы) и Запорожье (для производства маргариновой продукции и хозяйственного мыла).

Продукция ООО "Щедро" экспортируются в 27 стран мира, среди которых - ОАЭ, Грузия, страны ЕС, Канада, США и многие другие. Высокое качество продукции обеспечивается контролем качества на каждом этапе производства. Специалистами предприятия разработан комплекс методик и тестов для определения соответствия качества товаров стандартам группы, нормам действующего законодательства и требованиям рынков стран ЕС.

Производственные мощности ООО "Щедро" оснащены линиями известных во всем мире производителей из Германии, Великобритании, Бельгии, Индии, Дании и других стран. Эффективный сбыт продукции обеспечивается за счет собственной сети филиалов и дистрибьюторов, размещенных во всех областных центрах. Необходимо также отметить, что представители ООО "Щедро" контролируют условия реализации и сроки годности товаров, которые реализуются через предприятия розничной торговли.

На каждой из локаций, где производится продукция ТМ "Щедро", внедрена система менеджмента безопасности продуктов питания в соответствии с международным стандартом ISO 22000: 2005, а также системы менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001: 2008. Отдельные потребительские товары прошли экологическую сертификацию согласно международному экологическому стандарту ISO 14024: 1998 (ДСТУ ISO 14024: 2002).



Рассматриваемые выше сильные стороны предприятия позволили ему увеличивать объемы деятельности в течение последних лет. За последние три года чистый доход ООО "Щедро" от реализации продукции увеличился на 43% и составил 4315,86 млн. грн. В то же время в 2019 году наблюдалось незначительное (на 1%) уменьшение объемов дохода, что можно объяснить в том числе определенным снижением курса иностранной валюты, вследствие чего объемы доходов от экспорта в гривне уменьшились (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Динамика финансовых результатов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг., тыс. грн.

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	3028582,0	4354009,0	4315864,0	1325427,0	-38145,0	1287282,0	1,44	0,99	1,43
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	2587959,0	3391205,0	3557404,0	803246,0	166199,0	969445,0	1,31	1,05	1,37
Валовая прибыль	440623,0	962804,0	758460,0	522181,0	-204344,0	317837,0	2,19	0,79	1,72
Прочие операционные доходы	31066,0	67725,0	23289,0	36659,0	-44436,0	-7777,0	2,18	0,34	0,75
Административные расходы	92455,0	126751,0	113187,0	34296,0	-13564,0	20732,0	1,37	0,89	1,22
Расходы на сбыт	267027,0	611145,0	494467,0	344118,0	-116678,0	227440,0	2,29	0,81	1,85
Прочие операционные расходы	187200,0	319062,0	169174,0	131862,0	-149888,0	-18026,0	1,70	0,53	0,90
Финансовый результат от операционной деятельности	-74993,0	-26429,0	4921,0	48564,0	31350,0	79914,0	0,35	-0,19	-0,07
Прочие финансовые доходы	669,0	0,0	0,0	-669,0	0,0	-669,0	0,00	-	0,00
Прочие доходы	800,0	15016,0	0,0	14216,0	-15016,0	-800,0	18,77	0,00	0,00
Финансовые расходы	0,0	14886,0	14172,0	14886,0	-714,0	14172,0	-	0,95	-
Прочие расходы	0,0	15,0	0,0	15,0	-15,0	0,0	-	0,00	-
Финансовый результата до налогообложения	-73524,0	-26314,0	-9251,0	47210,0	17063,0	64273,0	0,36	0,35	0,13
Расходы (доход) по налогу на прибыль		-3172,0	-686,0	-3172,0	2486,0	-686,0	-	0,22	-
Чистый финансовый результат	-73524,0	-23142,0	-8565,0	50382,0	14577,0	64959,0	0,31	0,37	0,12

Источник: составлено автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»

Положительное влияние на динамику финансовых результатов ООО "Щедро" оказало то, что чистый доход от реализации продукции в 2018 г. Рос быстрее себестоимости. Это обусловило рост валовой прибыли в этом периоде в 2,19 раза. Даже



несмотря на обратную тенденция 2019 г. валовая прибыль по итогам прошлого года составила 758,46 млн. грн., что на 72% больше аналогичного показателя 2017 г.

Другие операционные доходы предприятия за последние 4 года сократились на 25% до 232,89 млн. грн., зато административные расходы и расходы на сбыт увеличились на 22% и 85% соответственно. Необходимо отметить, что объемы операционных расходов в течение всего исследуемого периода были значительными, что обусловило убыточность операционной деятельности в 2017 - 2018 гг.

Финансовые и другие доходы ООО "Щедро" за исследуемый период имели непостоянный характер, впрочем, осуществление финансовых расходов привело к получению убытков предприятия в 2019 г. В целом, в течение всего исследуемого периода чистый финансовый результат предприятия был отрицательным, хотя наблюдалась тенденция к уменьшению объемов убытков.

На наш взгляд, оптимизация затрат с целью улучшения финансовых результатов на нынешнем этапе является одной из основных задач предприятия, поскольку постоянная убыточная деятельность негативно влияет на платежеспособность предприятия ввиду значительных объемов у него непокрытого убытка. За последние 5 лет произошло увеличение объемов имущества ООО "Щедро" - с 796,41 млн. грн. до 1374,55 млн. грн., то есть на 73% (табл. 2.2).

Отметим, что такой рост носил постоянный характер. При этом стоимость необоротных активов за 3 года уменьшилась на 17% (в первую очередь за счет уменьшения стоимости по статье "Право пользования активом» на 42% и «Незавершенные капитальные инвестиции» на 69%).

Объемы оборотных активов, в свою очередь, увеличились за 2017 - 2019 гг. почти в 2 раза, что было обусловлено существенным увеличением дебиторской задолженности за продукции с 162,94 млн. грн. до 340,26 млн. грн. и другой дебиторской задолженности, которая на конец 2019 г. составила 480,84 млн. грн., что в 7,37 раза больше ее объема на 31.12.2017 г.

Осуществленные нами расчеты показали, что в активе баланса ООО "Щедро" преобладают оборотные активы, доля которых за исследуемый период увеличилась с 81,8% до 91,3%.



Таблица 2.2 Динамика стоимости активов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг., тыс. грн.

Показатель	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Право пользования активом	92198,0	72654,0	54510,0	-19544,0	-18144,0	-37688,0	0,79	0,75	0,59
Нематериальные активы	22405,0	23376,0	21612,0	971,0	-1764,0	-793,0	1,04	0,92	0,96
Незавершенные капитальные инвестиции	2744,0	2528,0	856,0	-216,0	-1672,0	-1888,0	0,92	0,34	0,31
Основные средства	27286,0	25182,0	38639,0	-2104,0	13457,0	11353,0	0,92	1,53	1,42
Отсроченные налоговые активы	294,0	980,0	4152,0	686,0	3172,0	3858,0	3,33	4,24	14,12
Необоротные активы	144927,0	124720,0	119769,0	-20207,0	-4951,0	-25158,0	0,86	0,96	0,83
Запасы	344586,0	406794,0	352291,0	62208,0	-54503,0	7705,0	1,18	0,87	1,02
Производственные запасы	132678,0	165993,0	169030,0	33315,0	3037,0	36352,0	1,25	1,02	1,27
Незавершенное производство	46359,0	34738,0	30354,0	-11621,0	-4384,0	-16005,0	0,75	0,87	0,65
Готовая продукция	143736,0	138701,0	144737,0	-5035,0	6036,0	1001,0	0,96	1,04	1,01
Товары	21813,0	67362,0	8170,0	45549,0	-59192,0	-13643,0	3,09	0,12	0,37
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги	162945,0	257038,0	340264,0	94093,0	83226,0	177319,0	1,58	1,32	2,09
Дебиторская задолженность по выданным авансам	7207,0	80369,0	25892,0	73162,0	-54477,0	18685,0	11,15	0,32	3,59
с бюджетом	100,0	100,0	99,0	0,0	-1,0	-1,0	1,00	0,99	0,99
Прочая текущая дебиторская задолженность	65230,0	34218,0	480835,0	-31012,0	446617,0	415605,0	0,52	14,05	7,37
Денежные средства и их эквиваленты	24276,0	42321,0	24188,0	18045,0	-18133,0	-88,0	1,74	0,57	1,00
Расходы будущих периодов	226,0	691,0	143,0	465,0	-548,0	-83,0	3,06	0,21	0,63
Прочие оборотные активы	46911,0	49366,0	31067,0	2455,0	-18299,0	-15844,0	1,05	0,63	0,66
Оборотные активы	651481,0	870897,0	1254779,0	219416,0	383882,0	603298,0	1,34	1,44	1,93
Баланс	796408,0	995617,0	1374548,0	199209,0	378931,0	578140,0	1,25	1,38	1,73

Источник: рассчитано автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»



По нашему мнению, такая структура баланса может указывать на существование проблем в сфере управления дебиторской задолженностью и запасами, таким образом, целесообразно оптимизировать их объемы для уменьшения расходов и минимизации рисков (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 Структура активов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг., %,



Источник: сформировано автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»

Наряду с ростом стоимости имущества произошло также увеличение объемов источников финансирования, обусловленное, в первую очередь, наращиванием заемных ресурсов (табл. 2.3).

Как видно из представленной таблицы, собственный капитал имел отрицательное значение три последних года подряд, при чем имел место рост объемов непокрытого убытка. Долгосрочные обязательства и обеспечение предприятия за исследуемый период также уменьшились (с 80,26 млн. грн. до 51,61 млн. грн.), что превратило текущие обязательства в основной источник финансирования предприятия. Основными элементами краткосрочных заимствований являются текущая кредиторская задолженность за товары, работы, услуги (1019,58 млн. грн. на 31.12. 2019 г) и другие текущие обязательства (288,95 млн. грн.).



Таблица 2.3. Динамика стоимости пассивов ООО "Щедро" в 2017 - 2019 гг., тыс. грн.

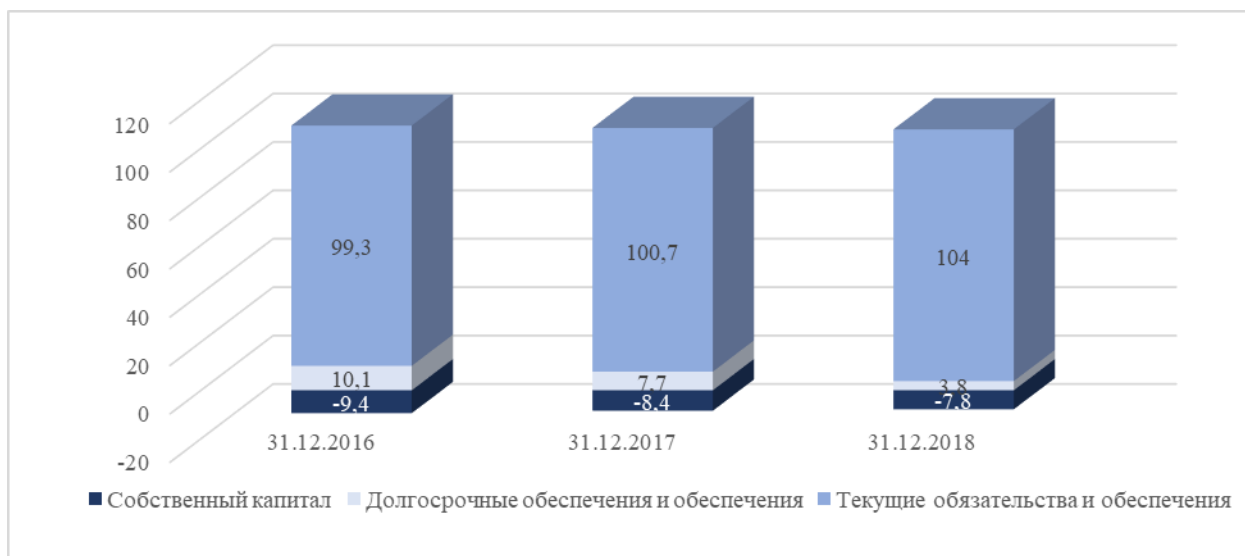
Показатели	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Зарегистрированный (собственный) капитал	101,0	101,0	101,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-75015,0	-83580,0	-106722,0	-8565,0	-23142,0	-31707,0	1,11	1,28	1,42
Неоплаченный капитал	-62,0	-62,0	0,0	0,0	62,0	62,0	1,00	0,00	0,00
Собственный капитал	-74976,0	-83541,0	-106621,0	-8565,0	-23080,0	-31645,0	1,11	1,28	1,42
Долгосрочные обеспечения и обеспечения	80260,0	76308,0	51612,0	-3952,0	-24696,0	-28648,0	0,95	0,68	0,64
Текущая кредиторская задолженность за: долгосрочными обязательствами	9145,0	18007,0	41045,0	8862,0	23038,0	31900,0	1,97	2,28	4,49
Товары, работы, услуги	318241,0	586870,0	1019582,0	268629,0	432712,0	701341,0	1,84	1,74	3,20
Расчеты с бюджетом	3841,0	3834,0	4723,0	-7,0	889,0	882,0	1,00	1,23	1,23
Расчеты по страхованию	2978,0	3371,0	3448,0	393,0	77,0	470,0	1,13	1,02	1,16
Расчеты по оплате труда	20461,0	19924,0	20456,0	-537,0	532,0	-5,0	0,97	1,03	1,00
Текущая кредиторская задолженность по полученным авансам	21607,0	40396,0	20393,0	18789,0	-20003,0	-1214,0	1,87	0,50	0,94
Текущие обеспечения	11030,0	18716,0	30963,0	7686,0	12247,0	19933,0	1,70	1,65	2,81
Прочие текущие обеспечения	403822,0	311731,0	288947,0	-92091,0	-22784,0	-114875,0	0,77	0,93	0,72
Текущие обязательства и обеспечения	791125,0	1002849,0	1429557,0	211724,0	426708,0	638432,0	1,27	1,43	1,81
Баланс	796409,0	995616,0	1374548,0	199207,0	378932,0	578139,0	1,25	1,38	1,73

Источник: рассчитано автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»



В общем, структура капитала ООО "Щедро" указывает на существование ряда проблем, связанных с низкой платежеспособностью и высокой зависимостью от внешних источников финансирования (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 Структура пассивов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг., %,



Источник: сформировано автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»

На основе данных баланса ООО "Щедро" нами были рассчитаны показатели ликвидности и платежеспособности предприятия (табл. 2.4). Осуществленные расчеты показали, что в течение последних трех лет ни один из рассчитанных показателей ликвидности не соответствовал установленным для них нормативным значениям. Даже коэффициент покрытия, который должен быть как минимум равным единице, имел наибольшее значение равное 0,88 на конец 2019 г. Коэффициент быстрой ликвидности, который должен быть больше 0,8, равнялся 0,63, а коэффициент абсолютной ликвидности достиг максимума на 31.12.2018 г., составив 0,04 (при рекомендуемом уровне 0,2).

Положительным при этом является тенденция к постепенному улучшению ситуации, однако заметим, что тот факт, что указанное происходит за счет увеличения необоротных активов, а не уменьшение текущих обязательств, вызывает беспокойство.

Ввиду отсутствия у предприятия собственного капитала, показатели платежеспособности были отрицательными, что указывает на кризисное финансовое состояние предприятия. Таким образом, необходимо принятие срочных мер, которые позволят стабилизировать ситуацию (в том числе путем увеличения зарегистрированного капитала).



Таблица 2.4 Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.

Показатель	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	Абсолютное отклонение		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коэффициент покрытия	0,82	0,87	0,88	0,04	0,01	0,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,39	0,46	0,63	0,07	0,17	0,24
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,04	0,02	0,01	-0,03	-0,01
Коэффициент автономии	-0,09	-0,08	-0,08	0,01	0,01	0,02
Коэффициент финансирования	-11,62	-12,92	-13,89	-1,30	-0,97	-2,27
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-4,46	-7,04	-10,94	-2,58	-3,90	-6,48
Коэффициент маневренности собственного капитала	8,62	10,51	12,28	1,89	1,77	3,67

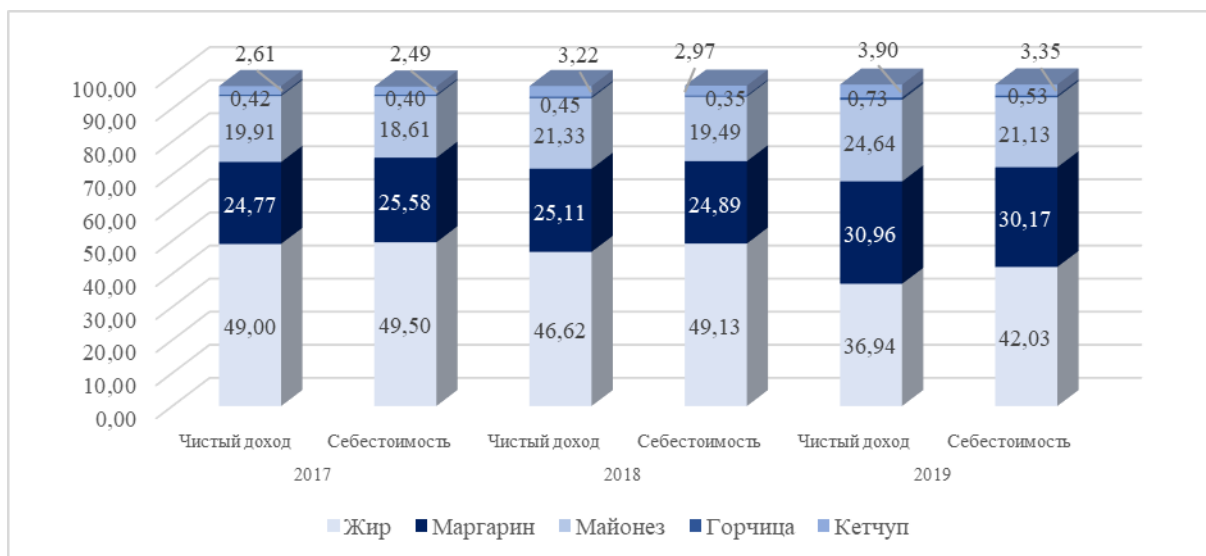
Источник: рассчитано автором на данных финансовой отчетности ООО «Щедро»

На основе данных, полученных на предприятии, мы исследовали структуру производства ООО "Щедро" (рис.2.3). Было выявлено, что основной статьей производства предприятия являются жиры, которые обеспечивают 36,94% всех доходов предприятия. Второй по значимости категорией является маргарин, на который приходится 30,96% чистого дохода. Наименьшими являются объемы изготовления горчицы, на которую приходится 0,73% поступлений.

В то же время, сравнив информацию о доле каждой из товарных групп в структуре чистого дохода и себестоимости, было выявлено, что наиболее прибыльным для предприятия является производство майонезов и горчицы, в то время как изготовление жиров является наименее прибыльным для предприятия. Это указывает на целесообразность постепенного изменения структуры ассортиментного портфеля в пользу более рентабельных товаров.



Рисунок 2.3 Товарная структура чистого дохода и себестоимости ООО «Щедро» у 2017 – 2019 гг., %



Источник: рассчитано автором на данных ООО «Щедро»

Таким образом, осуществленный анализ позволил выявить существование на предприятии ряда проблем, связанных, в первую очередь, с убыточностью его деятельности в течение последних лет, а также высоким уровнем зависимости от внешних источников финансирования.

Расходы, которые несет предприятия, в значительной степени являются оправданными, поскольку их существенная часть связана с увеличением объема привлечения маркетинговых услуг по каналу сбыта B2C, что является необходимым условием сотрудничества с крупными продуктовыми ритейлерами Украины. В то же время, сложившаяся ситуация требует решения. Таким образом исследуемому предприятию целесообразно оптимизировать расходы для улучшения финансового результата.

2.2 PEST анализ внешнего окружения ООО «Щедро»

Значительное влияние на деятельность любого предприятия, в том числе ООО "Щедро", имеют факторы внешней среды. Учитывая турбулентность системы мирохозяйственных связей и значительную открытость национальной экономики и, соответственно, ее чувствительность к внешним шокам, осуществляя анализ функционирования ООО "Щедро", нами был проведен PEST анализ макросреды.

Все факторы, осуществляющие влияние на предприятие, были нами сгруппированы в 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические. При этом во внимание принимались в первую очередь те факторы,



которые являются специфическими для отрасли, поскольку это позволяет выявить их влияние на развитие предприятия более конкретно. Перечень ключевых факторов, которые были нами рассмотрены, представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5 Перечень факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Щедро»

Факторы	Влияние на отрасль	Влияние на Компанию
Политические		
Непостоянство отечественного законодательства	-	+
Изменение европейского/международного законодательства	-	+
Группы лоббирования/давления рынка	-	-
Государственное регулирование рынка (как основной продукции, так и потребителей)	-	-
Экономические		
Макроэкономическая ситуация и тенденции	-	-
Изменение налогообложения	-	-
Социально-культурные		
Демография	-	-
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии	-	+
Технологические		
Замещающие технологии/решения	-	-
Зрелость технологий	-	+
Значимость технологий для потребителей	-	+
Законодательство в сфере технологий	-	+

Источник: составлено автором

К ключевым политическим факторам, которые влияют на деятельность ООО "Щедро", относятся непостоянство отечественного законодательства, вероятность изменений европейского/международного законодательства, наличие групп лоббирования/давления на рынок, значительная степень государственного регулирования рынка. К экономическим факторам относятся: общая макроэкономическая ситуация и изменение систем налогообложения. Социально-культурные факторы включают в себя, с одной стороны, общую демографическую ситуацию, а с другой - бренд, репутацию компании, имидж используемых технологий. К технологическим факторам, которые были нами учтены, относятся наличие замещающих технологий/решений, зрелость технологий, инновационное законодательство и значимость технологий для потребителей.

Изменчивость отечественного законодательства на отрасль в целом влияет негативно, учитывая уменьшение ее привлекательности для инвесторов, в то время как на деятельность предприятия может оказать положительное влияние, учитывая то, что



сейчас законодательство меняется в контексте имплементации норм европейских стандартов, которых сейчас придерживается предприятия.

Вероятность изменений в европейском/международном законодательстве также существенно влияет на исследуемую отрасль. Учитывая последние события в мире, уровень защиты может существенно возрасти. Отрасли в целом может быть крайне сложно адаптироваться к новым требованиям, в то время как благодаря системе управления качеством, созданной на предприятии, ООО "Щедро" может быть более гибким.

Наличие групп лоббирования/давления на рынок - неблагоприятный фактор как для отрасли, так и для предприятия, поскольку он искажает конкурентную среду и негативно влияет на рынок.

Значительный уровень зарегулированности рынка - учитывая причины, обозначенные при обосновании предыдущего фактора, этот фактор также негативно влияет и на отрасль, и на предприятие.

Среди экономических факторов нами была выделена макроэкономическая ситуация как ключевой фактор, который определяет подавляющее количество других. Несмотря на определенную стабилизацию экономики в 2019 г., можно говорить, что сейчас существуют значительные риски серьезного ухудшения экономической ситуации, что делает влияние этого фактора негативным как для отрасли, так и для ООО "Щедро".

Так же негативным будет влияние на отрасль и на предприятие фискальной политики: для рынка это приведет к уменьшению инвестиционной привлекательности, для предприятия - к усилению налогового давления.

Демографическая ситуация, которая в стране является неблагоприятной, создавая соответствующее влияние на потребительский рынок, является негативным фактором внешней среды. Если же рассматривать такой элемент социальной составляющей как значимость для потребителя бренда и имиджа производителя, то в целом для отрасли этот фактор является негативным (поскольку высоким уровнем технологичности и качества продукции в Украине характеризуются отдельные предприятия, а не отрасль в целом), тогда как для ООО "Щедро" его влияние является положительным.

Ввиду того, что исследуемое предприятие уделяет значительное внимание инвестициям в технологии, последняя группа факторов влияет на него, в целом, положительно. Негативным можно считать лишь влияние такого фактора как



"замещающие технологии/решения", поскольку он обуславливает необходимость оперативного реагирования предприятием и провоцирует дополнительные расходы. Аналогично, на отрасль этот фактор также влияет негативно, снижая ее конкурентоспособность по сравнению с другими странами. Зрелость технологий, учитывая привлечение их предприятием, является положительным фактором, хотя для отрасли, которая является слабой по сравнению с другими странами, этот фактор можно назвать негативным. Значимость технологий, с использованием которых изготавливается продукция, для потребителя, по причинам, рассматриваемым выше, для ООО "Щедро" является положительным фактором, в то время как для рынка - отрицательным. Изменения законодательства в сфере технологий, учитывая высокий уровень технологического оснащения, также положительно влияют на компанию, в отличие от рынка.

На основе данных, полученных на предприятии, нами была осуществлена количественная оценка влияния рассматриваемых факторов на предприятие (табл. 2.6).

Для максимизации положительного влияния факторов и минимизации рисков, связанных с теми факторами, которые влияют на предприятие негативно, была обоснована целесообразность реализации следующих мероприятий:

- заключение договоренностей с ассоциацией производителей по продвижению продукта на национальном рынке;
- продвижение продукта на международный рынок через ключевых международных потребителей;
- выстраивание отношений с участниками лоббирования рынка;
- постоянный мониторинг изменений государственной политики и реструктуризация продаж, и ориентирование на внешние рынки;
- использование методов налогового планирования;
- увеличение доли автоматизированных технологических процессов;
- укрепление имиджа бренда за счет использования современного высокотехнологичного оборудования;

Таблица 2.6. Оценка влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «Щедро»

Факторы	Вес	Вероятность	Характер влияния	Взвешенная оценка
Политические				
Непостоянность отечественного законодательства	50	3	+	+150



Изменение европейского/международного законодательства	115	7	+	+105
Группы лоббирования/давления рынка	20	4	-	-80
Государственное регулирование рынка (как основной продукции, так и потребителей)	15	1	-	-15
Экономические				
Макроэкономическая ситуация и тенденции развития	80	8	-	-640
Изменение налогообложения	20	3	-	-60
Социально-культурные				
Демография	70	8	-	-560
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии	30	7	+	+210
Технологические				
Замещающие технологии/решения	30	5	-	-150
Зрелость технологий	30	3	+	+90
Значимость технологий для потребителей	30	3	+	+90
Законодательство в сфере технологий	10	2	+	+20

Источник: сформировано автором на основе данных, полученных на предприятии
 Примечание: вес фактора и вероятность были согласованы с работниками ООО "Щедро"

- совершенствование информационно-маркетингового сопровождения продукции;
- разработка и продвижение технологии переработки своего продукта на мощностях потребителя.

Для финализации PEST-анализа нами был также сформирован профиль среды, в котором работает предприятие (табл. 2.7). В целом, политические факторы влияют на деятельность предприятия положительно, что указывает на целесообразность сохранения существующей стратегии предприятия по адаптации своей деятельности к международным и европейским стандартам.

Таблица 2.7. Профиль окружения функционирования ООО «Щедро»

Факторы	Важность для отрасли, A (max 3)	Влияние на Компанию, B (max 3)	Направление влияния, C (+/-)	Степень важности, D $D=A * B * C$
Политические				
Непостоянность отечественного законодательства	2	3	+	+6
Изменение европейского/международного	2	3	+	+6



законодательства				
Группы лоббирования/давления рынка	1	1	-	-1
Государственное регулирование рынка (как основной продукции, так и потребителей)	1	1	-	-1
Экономические				
Макроэкономическая ситуация и тенденции	2	2	-	-4
Изменение налогообложения	1	1	-	-1
Социально-культурные				
Демография	2	2	-	-4
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии	1	2	+	+2
Технологические				
Замещающие технологии /тенденции	1	2	-	-2
Зрелость технологий	2	1	+	+2
Значимость технологий для потребителей	2	2	+	+4
Законодательство в сфере технологий	2	2	+	+4

Источник: сформировано автором на основе данных, полученных на предприятии

Примечание: оценка важности для отрасли и влияния на компанию была согласована с работниками ООО "Щедро"

Влияние макроэкономических факторов на предприятие, учитывая сложность ситуации в стране, является негативным, таким образом ООО "Щедро" целесообразно осуществлять поиск путей адаптации к таким условиям функционирования.

По большей части негативным является также влияние на предприятие демографического фактора, впрочем, наличие сильного бренда и приверженность потребителей позволяют компенсировать сложности, связанные со сложной демографической ситуацией. Влияние технологических факторов в целом является позитивным, причем можно прогнозировать дальнейшее сохранение соответствующей тенденции.

В общем, положительное влияние факторов внешней среды преобладает негативное (общая оценка для среды составляет + 11), что указывает на наличие перспектив для дальнейшего развития предприятия. При этом для сохранения имеющихся преимуществ предприятию целесообразно осуществлять постоянный мониторинг среды и вносить изменения в свою стратегию при условии возникновения



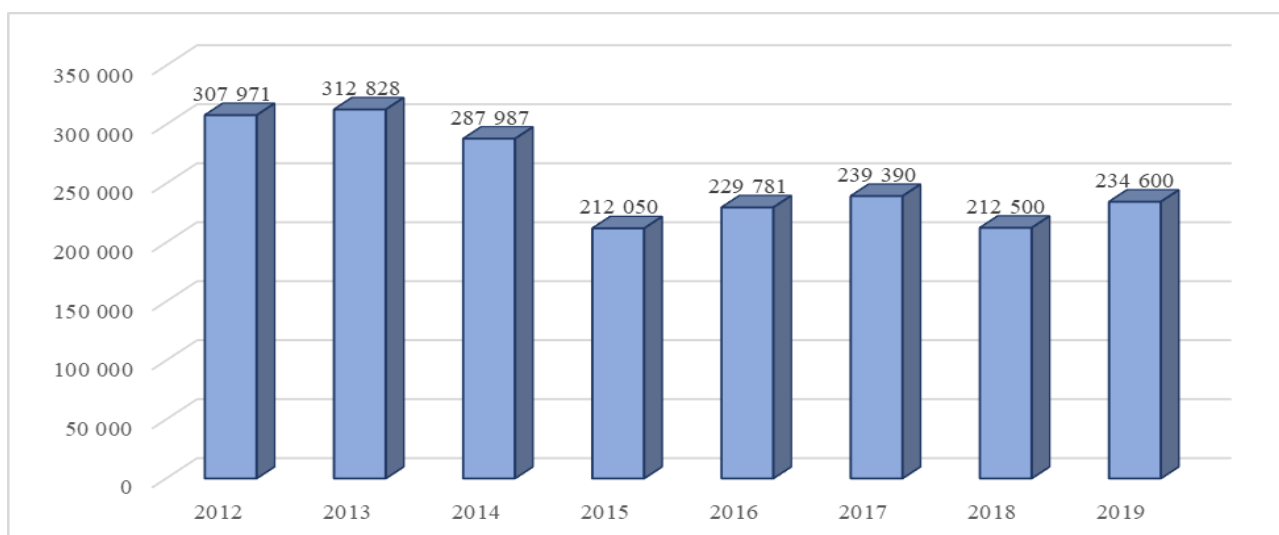
новых факторов, способных повысить риски или, наоборот, предоставить предприятию дополнительных преимуществ.

2.3 Анализ основных тенденций развития рынка масложировой продукции

Обоснование направлений развития предприятия и наиболее привлекательных сфер реализации инвестиционных проектов требует учета тенденций функционирования соответствующего рынка, что обуславливает необходимость осуществления такого анализа в рамках этой работы.

Рынок масложировой продукции на нынешнем этапе демонстрирует тенденцию к постепенному восстановлению, хотя объемов производства докризисного периода (2012 - 2013 гг.) достигнуто не было (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 Объем продаж маргаринов-монолитов на внутреннем рынке Украины в 2012 – 2019 гг., тонн



Источник: сайт Государственного комитета статистики Украины, <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата прочтения 12.10.2020); сайт Государственной фискальной службы Украины, <http://sfs.gov.ua/> (дата прочтения 12.10.2020).

Основными причинами, которые обусловили ухудшение результатов работы отрасли по сравнению с 2012 - 2013 гг. являются конфликт на востоке страны и аннексия АР Крым, в результате чего уменьшились объемы территорий, на которых может реализоваться продукция отечественных предприятий; неблагоприятная макроэкономическая ситуация, обусловившая снижение покупательной способности населения, и, как следствие, потребление продукции тех отраслей, на которых ориентировано производство масложировой продукции; уменьшение объемов экспорта в Российскую Федерацию.

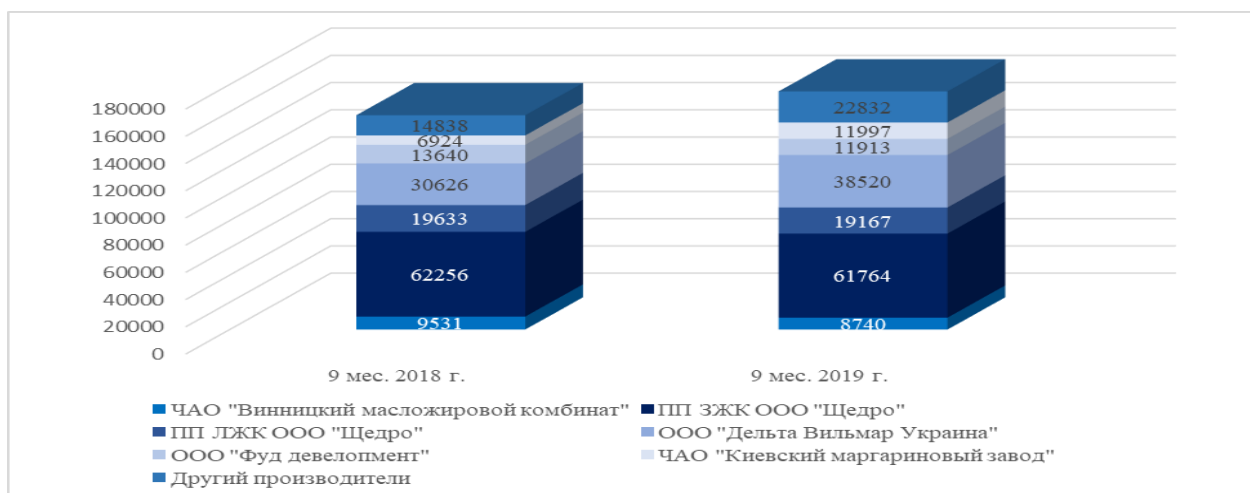


Основным потребителем маргариновой продукции (модифицированных жиров) является кондитерская, хлебопекарная и молочная отрасли, обеспечивающие около 80% всего спроса.

Рассматривая структуру рынка, необходимо отметить, что сейчас более 60% сбыта приходится на жиры, около 35% на маргарин. Доля других товаров (среди которых спреды и топленые смеси) не превышает 5%.

Рынок масложировой продукции Украины является концентрированным, поскольку по результатам 2019 г. лидирующие позиции на нем занимали 3 предприятия (ООО "Щедро", "Дельта Вилмар" и "Фуд девелопмент"), на долю которых приходится более 85% производства (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 Объем производства маргаринов ключевыми игроками рынка масложировой продукции в 2018 – 2019 гг., тонн



Источник: Масложировая отрасль Украины. Информационно аналитический бюллетень масложировой отрасли Украины. Показатели работы за 2019 год, 2019/20 МР, Харьков, 2020, с. 90.

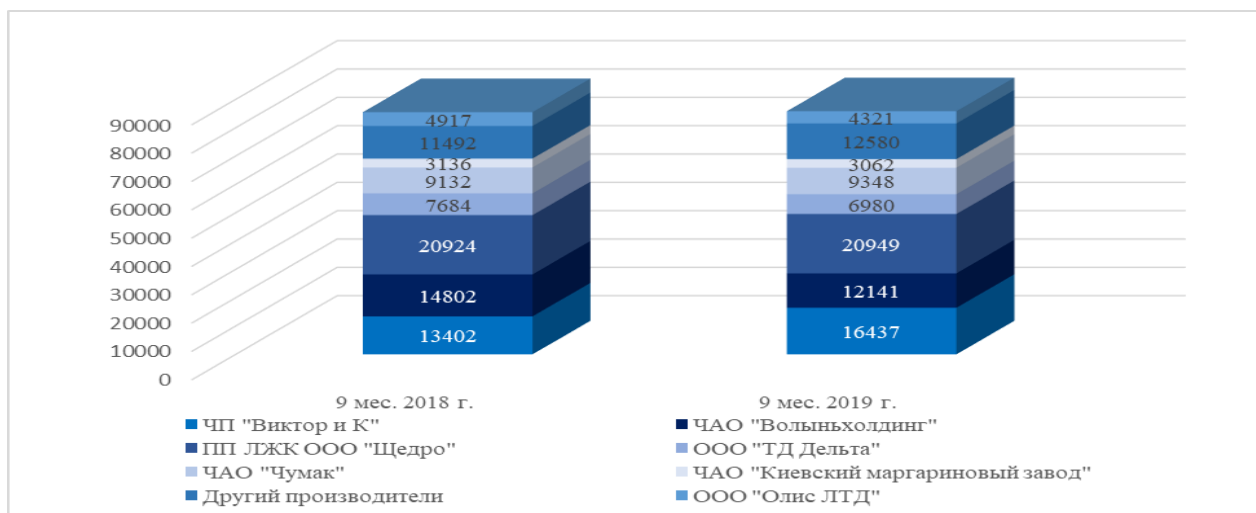
Такая ситуация объясняется высокими требованиями к качеству продукции и способностью только отдельных игроков рынка ее обеспечить соответственно)²¹. Такая тенденция указывает на необходимость принятия предприятием мер для удержания доли рынка и сохранения нынешних позиций, поскольку возможность осуществлять сбыт продукции прямо влияет на финансовое состояние предприятия, которое сейчас является сложным.

²¹ Масложировая отрасль Украины. Информационно аналитический бюллетень масложировой отрасли Украины. Показатели работы за 2019 год, 2019/20 МР, Харьков, 2020, с. 90.



Позиции предприятия на сегменте соусов и майонезов также являются лидирующими, причем объем производства в обоих периодах существенно не изменился (рис. 2.6).

Рисунок 2.6 Объем производства майонезов и соусов эмульгированных ключевыми игроками рынка масложировой продукции в 2018 – 2019 гг., тонн



Источник: Масложировая отрасль Украины. Информационно аналитический бюллетень масложировой отрасли Украины. Показатели работы за 2019 год, 2019/20 МР, Харьков, 2020, с. 90.

В общем, объемы производства соусов за 2019 г. существенно не изменились (произошел рост на 0,4%), причем структура рынка также не претерпела существенных изменений.²² По мнению специалистов, в течение следующих лет значимость технологичности производства для обеспечения высокого уровня качества будет сохраняться. Также значительную роль для обеспечения лидерских позиций на рынке будет иметь способность изготавливать новые виды продуктов с заданными технологическими свойствами.

Рынок масложировой продукции Украины сейчас находится на стадии зрелости, и, соответственно, демонстрирует снижение темпов роста объемов сбыта и прибылей. При этом, ввиду характера продукции, спрос на рынке является стабильным, а ключевые игроки, избегая ценовой конкуренции, удерживают стоимость продукции для потребителей на приемлемом уровне. Необходимо отметить также существование тенденции к постепенному увеличению объемов импорта жиромолочной продукции, что вследствие стабилизации курса национальной валюты стало более доступным.

²² Там же, с. 72



Значительное количество производителей масложировой продукции сейчас ориентируются на экспорт продукции за рубеж, таким образом на развитие отечественного рынка влияют также тренды европейских рынков, в частности:

- ежегодное увеличение использования мономасел - пальмового и пальмоядрового на 1-2%, кокосового - на 8%;
- снижение спроса на маргарины и увеличение потребления других видов жировой продукции;
- увеличение спроса на сливочное масло. Фактически, имеет место переориентация 3-7% потребителей с использования маргаринов на потребление масла;
- популяризация веганской продукции, обуславливающей усиленное использование кокосового, соевого, рапсового и подсолнечного масел.
- минимизация использования трансизомеров жирных кислот в маргариновой и жировой продукции.
- сертификация производства системами пищевой безопасности IFS или FSSC для реализации продукции на европейских рынках.²³

По нашему мнению, учет очерченных тенденций в деятельности ООО "Щедро" позволит исследуемому предприятию нарастить объемы экспорта, что является крайне важным на нынешнем этапе. Кроме этого, аналогичные тенденции постепенно овладевают также отечественным рынком, таким образом, их учет позволит компании про активно отреагировать на изменения спроса и обеспечить себе удержание лидерских позиций на рынке.

2.4 Слабые стороны и рекомендации по стратегическому развитию ООО "Щедро" с учетом основных тенденций развития рынка масложировой продукции.

Важную роль в обеспечении ведущих позиций на рынке для любого предприятия играет своевременная реакция на изменения среды и требований потребителей путем внедрения соответствующих изменений. Инструментом такого внедрения являются инвестиционные проекты, которые реализуются для совершенствования условий производства, организационных условий, маркетинговых каналов. Предпосылкой разработки инвестиционных проектов, в свою очередь, является анализ слабых сторон предприятий для определения зон роста.

²³ Сайт организации «Укролияпром», <https://ukroilprom.org.ua>, (дата прочтения 12.05.2020)



Анализ деятельности ООО "Щедро" позволил детерминировать такие недостатки в его работе:

- имеет место сокращение объемов производства продукции из-за переориентации с изготовления маргаринов на специальные жировые продукты. По данным, полученным на предприятии, изначально было запроектировано производство маргариновой продукции средней жирностью 72% (производительность участка дезодорации 250 т/сутки, маргаринового участка 350 т/сутки). На текущий момент средний процент жирности в продукции достиг 90%. Таким образом дефицит производственных мощностей дезодорированных продуктов составляет 65 т/сутки. Для снижения дефицита, предприятие закупает дезодорированное подсолнечное масло в объеме 25 т/сутки, что приводит к дополнительным расходам.
- вследствие ужесточения требований зарубежного и украинского законодательств и спроса потребителей, существует необходимость ограничения содержания трансизомеров жирных кислот в продукции. Такое требование приводит к снижению производительности дезодорационной колонны ввиду необходимости проведения постоянных ее промывок (производительность участка снизилась на 10%, то есть на 25-30 т/сутки).
- существует необходимость увеличения доли использования дополнительно модифицированных жиров за счет их фракционирования вследствие ужесточения требований потребителей к жировой продукции специального назначения с заданными функциональными свойствами.
- существует необходимость расширения линейки полуфабрикатов собственного производства из-за роста потребительского спроса на новые виды продукции. Отсутствие возможности подготовки полуфабрикатов с новыми свойствами обусловлено отсутствием технологической стадии фракционирования жиров, ограниченностью в мощностях и маневренности производства.

Опыт лидеров зарубежных рынков указывает, что при условии нехватки сырья некоторые производители маргариновой продукции инвестировали средства в вертикальную диверсификацию для создания полного цикла производства: выращивание семян подсолнечника - производство масла - производство маргаринов, но данная модель поведения требовала значительных объемов оборотных средств. В результате, сегодня сформировались крупные агропромышленные холдинги, целью которых является выращивание сырья (подсолнечного масла) с частичной



переработкой в рафинированный дезодорированный продукт для непосредственного употребления в пищу, без глубокой его переработки и модификации.

Приобретение отечественными предприятиями самого современного оборудования таких производителей как De Smet (Бельгия), Gerstenberg & Agger (Дания), Schroeder (Германия), позволяет повышать качество готовой продукции, предлагаемой на рынок. Это является предпосылкой наращивания экспорта украинской продукции и его географической диверсификации.

В отличие от масличной отрасли, производство маргарина является менее привлекательным для иностранных инвесторов, поскольку маргарина не являются стандартизированным биржевым товаром. Однако на будущее вероятным является налаживание иностранными компаниями производства в Украине таких жиров, как заменителей и эквивалентов масла какао.

Несмотря на значительный рост объемов производства, ООО "Щедро" в настоящее время является убыточным, что обуславливается в том числе высокими затратами на обслуживание кредитов, а также ценовой политикой, направленной на рост продаж. Таким образом, в последние годы усиление конкуренции и постепенное насыщение рынка приводят к снижению доходности инвестиций в отрасль.

Учитывая тенденции развития отрасли, наиболее выгодными в течение следующих лет будут инвестиции в производство модифицированных жиров с наперед заданными функциональными свойствами. Учитывая слаженную вертикальную диверсификацию производства и основные тенденции развития внутреннего и внешних рынков маргариновой и жировой продукции, эффективность от подобных проектов будет достаточно высокой, а их осуществление будет способствовать дальнейшей стабилизации финансового состояния предприятия. Основными источниками финансирования инвестиций производителями маргариновой продукции являются заемные средства, полученные в качестве кредитов украинских и зарубежных банков.

Таким образом к мерам, которые должны быть реализованы с целью устранения недостатков в функционировании ООО "Щедро" относятся:

- увеличение мощности линии модификации жиров;
- увеличение мощности линий отбеливания и дезодорации жиров;
- сокращение выпуска мало востребованных и низко маржинальных продуктов в пользу высоко маржинальных специальных жиров;
- изменения модели производства полуфабрикатов для усиления качественных показателей производимой продукции;



- расширение ассортимента полуфабрикатов для разработки новых специальных жировых продуктов;
- повышение доли переработки региональных растительных масел (подсолнечное, рапсовое и соевое).

Реализация мероприятий к указанным направлениям позволит предприятию получить ряд преимуществ стратегического и оперативного характера, в частности: усиление устойчивости предприятия в конкурентной борьбе; импортозамещение продукции на внутреннем рынке; усиление позиций на внешних рынках; привлечение новых клиентов; повышение прибыльности бизнеса. Среди стратегических последствий можно ожидать повышения качественных показателей продукции, снижения простоев оборудования, снижения себестоимости продукции и повышения технической надежности предприятия.

Выводы к разделу 2

1. ООО "Щедро" - украинская компания, работающая в сфере пищевой промышленности. За последние три года чистый доход ООО "Щедро" от реализации продукции увеличился на 43% и составил 4315,86 млн. грн. В то же время в 2019 году наблюдалось незначительное (на 1%) уменьшение объемов дохода, что можно объяснить в том числе определенным снижением курса иностранной валюты, вследствие чего объемы доходов от экспорта в гривне уменьшились. Оптимизация затрат с целью улучшения финансовых результатов на нынешнем этапе является одной из основных задач предприятия.
2. Осуществленные расчеты показали, что в течение последних трех лет ни один из рассчитанных показателей ликвидности не соответствовал установленным для них нормативным значениям (коэффициент покрытия имел наибольшее значение равное 0,88 на конец 2019 г., коэффициент быстрой ликвидности равнялся 0,63, а коэффициент абсолютной ликвидности достиг максимума на 31.12.2018 г., составив 0,04). Ввиду отсутствия у предприятия собственного капитала, показатели платежеспособности были отрицательными, что свидетельствует на кризисное финансовое состояние предприятия.
3. Основной статьей производства предприятия являются жиры, которые обеспечивают 36,94% всех доходов предприятия. Второй по значимости категорией является маргарин, на который приходится 30,96% чистого дохода. Наименьшими являются объемы изготовления горчицы, на которую приходится 0,73% поступлений. При этом наиболее прибыльным для предприятия является



производство майонезов и горчицы, в то время как изготовление жиров является наименее прибыльным для предприятия. Это указывает на целесообразность постепенного изменения структуры ассортиментного портфеля в пользу более рентабельных товаров. Таким образом, осуществленный анализ позволил выявить существование на предприятии ряда проблем, связанных, в первую очередь, с убыточностью его деятельности в течение последних лет. А также высоким уровнем зависимости от внешних источников финансирования.

4. Расходы, которые несет предприятия, в значительной степени являются оправданными, поскольку их существенная часть связана с увеличением объема привлечения маркетинговых услуг канала сбыта В2С, что является необходимым условием сотрудничества с крупными продуктовыми ритейлерами Украины. В то же время сложившаяся ситуация требует решения, таким образом исследуемому предприятию целесообразно оптимизировать расходы для улучшения финансового результата.
5. Результаты PEST анализа макросреды предприятия позволили констатировать, что положительное влияние факторов внешней среды преобладает негативное (общая оценка для среды составляет + 11), что указывает на наличие перспектив для дальнейшего развития предприятия. При этом для сохранения имеющихся преимуществ предприятию целесообразно осуществлять постоянный мониторинг среды и вносить изменения в свою стратегию при условии возникновения новых факторов, способных повысить риски или, наоборот, предоставить предприятию дополнительных преимуществ.
6. К мерам, которые должны быть реализованы с целью устранения недостатков в функционировании ООО "Щедро" относятся: увеличение мощности линии модификации жиров; увеличение мощности линий отбеливания и дезодорации жиров; сокращение выпуска мало востребованных и низко маржинальных продуктов в пользу высоко маржинальных специальных жиров; изменения модели производства полуфабрикатов для усиления качественных показателей производимой продукции; расширение ассортимента полуфабрикатов для разработки новых специальных жировых продуктов; повышение доли переработки региональных растительных масел (подсолнечное, рапсовое и соевое).



Раздел 3. Оценка эффективности проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

3.1 Характеристика проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

3.1.1 Основная концепция и цель проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Учитывая рассмотренные выше слабые стороны деятельности ООО "Щедро" и тенденции развития отрасли, одним из основных направлений стратегического развития ООО "ЩЕДРО" является организация дополнительного выпуска маргариновой продукции на ОП ЗЖК ООО "Щедро". Целесообразным будет выпуск в том числе специальных фракционированных жиров — это позволит провести концентрацию бизнеса по производственным площадкам, в результате чего выпуск маргаринов будет сконцентрирован на производственных мощностях в г. Запорожье, а выпуск майонезно-соусной продукции - исключительно на заводе в г. Львов.

Реализация такой концепции может быть достигнута за счет модернизации производственных мощностей рафинации на ОП "ЗЖК" за счет:

1. Установления дополнительных линий фракционирования (2 стадии - 150 т/сутки по выходному сырью).
2. Расширение бакового хозяйства под фракции жиров.
3. Установка дополнительных линий отбеливания (3 полу периодические линии) - 150 т/сутки.
4. Установка дополнительных линий дезодорация с инфраструктурой (multistock) - 150 т/сутки.
5. Расширение бакового хозяйства маргаринового участка.
6. Перенос маргариновой линии (монолит и наливной) из ОП "ЛЖК", модернизация фасовочного автомата на ОП "ЗЖК" под брусок.
7. Строительные работы по сносу здания старой жиро переработки и строительство нового легкого здания фракционирования и подготовки жиров. Здание фракционирования должно быть расположено на месте старого корпуса жиро переработки. Существующее баковое хозяйство целесообразно интегрировать в новое производство.
8. Строительство склада готовой продукции на 3 500 паллет мест.



Предложенный проект имеет ряд предположений и ограничений финансового, нормативно-правового и временного характера, перечень которых представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Ограничения и предположения реализации проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Ограничения	Допущения
<p>Предынвестиционные: основанием для инвестирования необходимо считать детальное маркетинговое исследование рынка B2B</p>	
<p>Финансовые: объект должен быть реализован в установленном лимите (14,89 млн. долл. США)</p>	<p>Финансовые: непрерывное финансирование согласно утвержденным планам и графикам в установленных контрактом лимитах</p>
<p>Временные: ввод объекта в эксплуатацию и выход на проектные мощности не позднее 01.09.2024 года</p>	<p>Временные своевременные управленческие решения высшего руководства проекта и всех заинтересованных сторон проекта</p>
<p>Нормативно-правовые: объект должен быть реализован в соответствие с нормативно-правовыми актами, действующими в строительстве и по отрасли</p>	<p>Нормативно-правовые: построены взаимоотношения с контролирующими органами местной исполнительной власти</p>
<p>Технико-технические: - технологическое оборудование и готовая продукция должны соответствовать техническому заданию по качеству и объемам. - оборудование должно соответствовать передовым европейским стандартам и произведено на мощностях лидирующих европейских компаний, или под их контролем</p>	<p>Организационные: - корректный подбор контрагентов на основе гармонично-сбалансированного квалификационного подхода (низкая стоимость не является основным критерием); - разумные ограничения по продолжительности тендерных процедур; - полноценная по составу и квалификации команда проекта с соответствующими полномочиями;</p>
<p>Размещение: - объект необходимо реализовать на действующем предприятии в соответствии с требованиями по непрерывному труду действующего производства (непрерывный цикл производства существующих мощностей) - для реализации проекта использовать существующие энергетические сети предприятия</p>	

Источник: составлен автором на основе данных, полученных на предприятии



Целью предложенного инвестиционного проекта является строительство (расширение) завода по производству монолитной продукции маргаринового производства, в том числе технологических линии: гидрогенизации совмещенной с переетарификацией - 100 т/сутки; отбеливание масел и жиров - 200 т/сутки; аммиачно-холодильной установки мощностью 60 000ккал/ч с выходом на проектную мощность не позднее марта 2024 года. Расчеты, осуществленные вместе с финансовым отделом предприятия, свидетельствуют, что стоимость проекта составляет 14,89 млн. долл. США.

Реализация проекта позволит достичь таких преимуществ:

- рост в структуре производства доли продукции категории "пасты растительно-молочные, спреды", что приобретает важное значение в условиях снижения покупательной способности;
- замена импортных жиров украинскими аналогами и увеличение спроса на моно масла;
- падение спроса на маргариновую продукцию на 7%;
- выход на новые европейские рынки и усиление позиций на существующих;
- рост доли бестрансовых продуктов;
- повышение безопасности и качества продукции, выпускаемой с соответствующей сертификацией по пищевой безопасности IFS или FSSC.

Существование таких ограничений является логичным, ввиду чего речь идет о проектной деятельности. Предположения также являются допустимыми, в то же время необходимо отметить, что с их реализацией связаны риски предприятия вследствие инвестиционной деятельности. Тем не менее, на наш взгляд, предположения проекта являются релевантными условиям рынка, что обеспечивает ему приемлемый уровень рисков.

Таким образом, предложенный проект позволит увеличить мощность ОП "ЗЛЖ" более чем в два раза - до 8 тысяч тонн маргарина в месяц, и предприятие станет, таким образом, крупнейшим в отрасли. Учитывая, что сейчас мощности предприятия не полностью соответствуют современным тенденциям, внедрение проекта позволит улучшить качество готовой продукции, что окажет положительное влияние на финансовые результаты ООО "Щедро" и на уровень его конкурентоспособности.



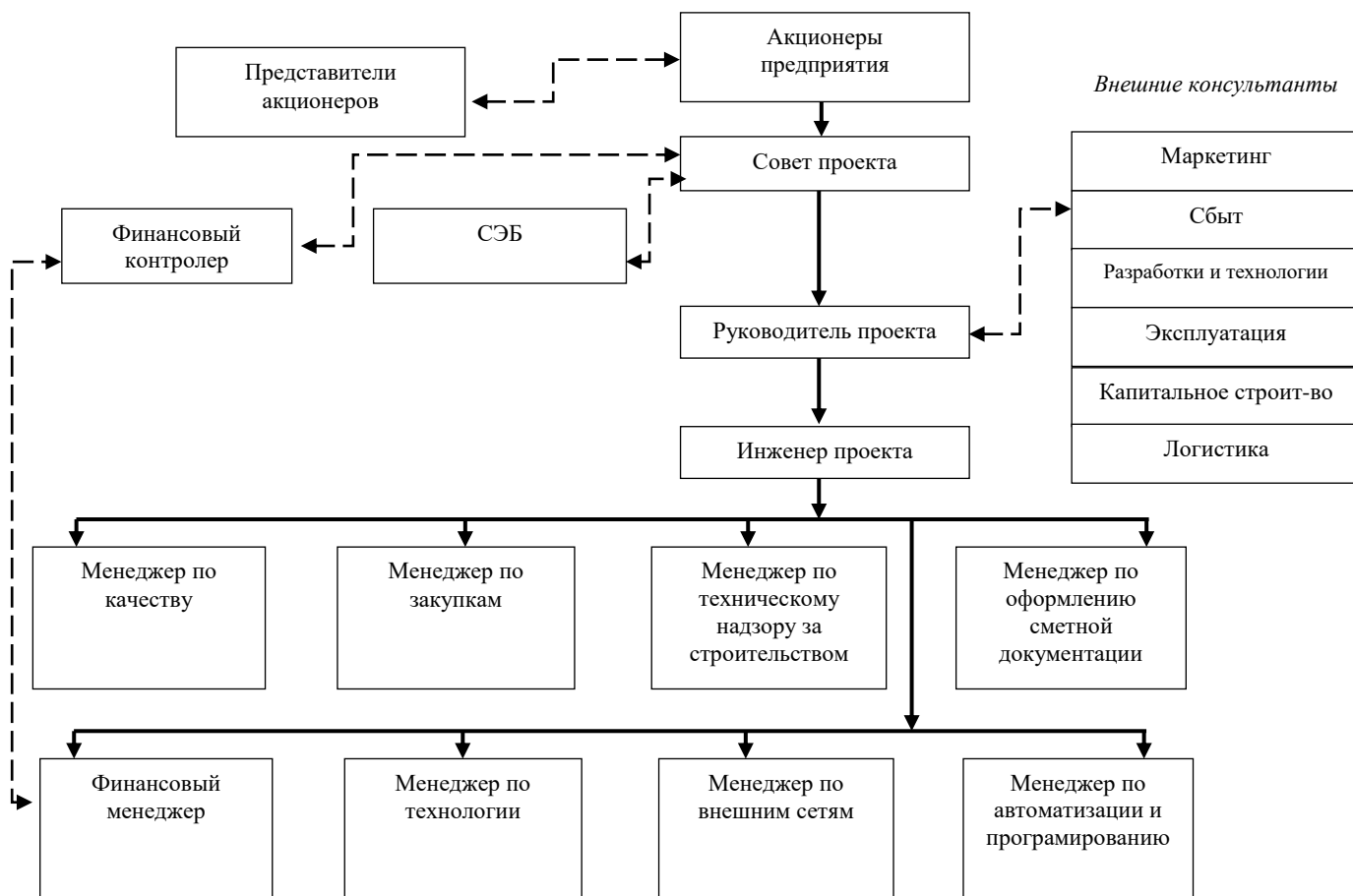
3.1.2 Календарный план и организационная структура управления проектом.

Учитывая высокую стоимость проекта и значительный уровень его значимости для ООО "Щедро", на предприятии должна быть создана качественная структура управления, которая позволит обеспечить соблюдение всех принципов менеджмента, а также предоставит возможности гарантировать оперативную реакцию на изменение условий внутренней или внешней среды.

Учитывая то, что ОП "ЗЖК", на локациях которого будет реализоваться проект, является акционерным обществом, ключевым органом принятия решений должны быть акционеры предприятия, интересы которых будет представлять Совет проекта, членами которого являются директора направлений предприятия. Совету проекта будет подчиняться руководитель проекта, который будет осуществлять координацию работы, а также обеспечит взаимодействие с внешними консультантами, которые будут оказывать поддержку в реализации мероприятий по отдельным направлениям.

Ориентировочная организационная структура представлена на рис. 3.1.

Рисунок 3.1 Организационная структура инвестиционного проекта «Установка линии по фракционированию жиров»



Источник: составлено автором по данным предприятия



За непосредственную реализацию проекта будет отвечать главный инженер, которой будет работать с командой лидеров направлений (менеджером по качеству, менеджером по контрактам и закупкам, менеджером по техническому надзору за строительством, менеджером по оформлению сметной документации, финансовым менеджером, менеджером по технологиям, менеджером по внешним сетям, менеджером по автоматизации и программированию).

Отдельно стоит отметить, что для обеспечения эффективного контроля за использованием ресурсов проекта и сроками его выполнения, Совет проекта должен осуществлять взаимодействие со службой экономической безопасности ООО "Щедро", а также с финансовым контролером, которым выступает финансовый директор группы. Последнему также будет подчиняться финансовый менеджер проекта.

В процессе реализации проекта будут затрагиваться интересы значительного количества стейкхолдеров. Среди внутренних бенефициаров проекта можно назвать акционеров предприятия, а также руководство ООО "Щедро". Нами были проанализированы интересы каждого из стейкхолдеров по реализации проекта. Результаты представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 Интересы внутренних и внешних стейкхолдеров в процессе реализации инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Стейкхолдер	Цель
Акционеры предприятия	Стабилизация и увеличение прибыльности предприятия
Операционный директор	Достижение целей проекта с минимальными затратами. Снижение накладных расходов. Увеличение оборотности денежных средств
Коммерческий директор	Увеличение объемов реализации продукции. Повышение уровня конкурентоспособности продукции
Департамент разработки	Снижение ограничений для разработки новых видов продукции
Директор по продажам	Увеличение объемов реализации продукции. Снижение рисков невыполнения планов по продажам.
Ключевые клиенты	Получение индивидуальных продуктов под свои нужды. Сокращение сроков поставки жировой продукции. Стабилизация качественных показателей.
Члены команды проекта со стороны предприятия	Бонус за успешное выполнение проекта, опыт, карьерный рост
Консультанты	Своевременная оплата труда, интересная работа, успешность проекта
Технологический персонал	Повышение профессионализма, повышение уровня заработной платы, снижение количества нестандартных операций

Источник: составлено автором на основе данных, полученных на предприятии



Необходимо отметить, что преимущества реализации проекта для различных стейкхолдеров являются неоднородными, одновременно достижение каждой из очерченных целей является реальным при условии слаженной и четкой работы каждого из участников.

Для обеспечения высокой эффективности реализации проекта важное значение имеет также соблюдение сроков его реализации. С этой целью был сформирован календарный план реализации проекта, представленный в приложении Б. Планом предусмотрено прохождение проектом следующих стадий: проектирование, приобретение оборудования, строительство, монтажные работы и ввод в эксплуатацию. Срок реализации проекта - 19 кварталов, при этом на первую стадию отведено 6 кварталов, на вторую - 12 (а ее старт запланирован на 4-й квартал реализации проекта). Непосредственно строительство должно длиться 18 кварталов, начиная с демонтажа существующих сооружений с первых дней реализации проекта. Монтажные работы должны начаться в 13-м квартале и длиться 6 периодов. Ввод в эксплуатацию будет осуществляться в течение двух последних кварталов проекта.

В целом, по нашему мнению, такой план является рациональным, учитывая то, что он предусматривает одновременность выполнения мероприятий отдельных этапов, а его получение будет способствовать эффективности реализации инвестиционного проекта ООО "Щедро".

3.1.3 Структура потребляемых материальных ресурсов и инвестиции в проект

Важное значение для реализации проекта имеет соответствие ресурсов, которые будут вовлечены в процесс его реализации, его потребностям. Учитывая это, важным элементом оценки проекта является исследование тех ресурсов, которые будут потреблены в процессе его производства.

Общие инвестиции в проект будут составлять по предварительным расчетам 14,89 млн. долл. США, из которых на проектирование должно быть потрачено 116,2 тыс. долл. США, на приобретение оборудования - 7,4 млн. долл. США, на строительство и монтаж - 5,79 млн. долл. США, на дополнительные расходы - 1,49 млн. долл. США. Расходы на ввод в эксплуатацию запланированы на уровне 94,62 тыс. долл. США (табл. 3.3). Заметим, что затраты на реализацию проекта будут понесены в различных валютах (гривна, евро, доллары США), однако для сопоставимости и корректности расчетов они были переведены в единую валюту.



Таблица 3.3 Плановый объем инвестиций на реализацию инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Статья расходов	Плановый объем расходов, тыс. дол. США
Проектирование	116,20
Оборудование	7404,43
Строительство и монтаж	5786,76
Дополнительные расходы	1488,19
Ввод в эксплуатацию	94,62
Всего	14890,20

Источник: данные предприятия

Рассматривая оборудование, которое необходимо будет приобрести для реализации проекта, отметим, что к нему относятся: технологическое оборудование гидрогенизации и дезодорации и барометрический водооборот, компрессор водорода.

Дальнейшее обслуживание и эксплуатация технологической линии после окончания работ по проекту будет обеспечиваться силами сотрудников ОП "ЗЖК" в строгом соблюдении рекомендованных регламентов обслуживания фирмы производителя оборудования. Кроме этого, для обеспечения успешной реализации проекта команда должна заниматься исключительно проектом на всех его стадиях, таким образом члены команды проекта не должны привлекаться к текущим операциям предприятия.

На наш взгляд, реализация предложенного проекта окажет положительное влияние на деятельность ООО "Щедро", обеспечит увеличение объемов и диверсификацию товаров, которые им производятся, что в стратегической перспективе окажет положительное влияние на финансовые результаты предприятия.

3.2 Расчет показателей эффективности проекта

Оценка эффективности проекта, как отмечалось, играет чрезвычайно важную роль для принятия решения о его реализации. При этом во внимание должны приниматься не только экономические критерии, хотя они, на наш взгляд, являются самыми важными, учитывая необходимость получения соответствующего финансирования. Необходимо также учитывать такие факторы как влияние реализации проекта на отрасль в целом, в частности на повышение ее конкурентоспособности на международном рынке, повышение качества продукции, сохранение лидирующих позиций ООО "Щедро" на рынке, реализацию целей стейкхолдеров, которые были рассмотрены нами выше.



Оценивая эффективность проекта, необходимо также принимать во внимание его соответствие всем очерченным ранее лимитам. Стоит учитывать соблюдение бюджетной дисциплины, сроков выполнения как отдельных этапов проекта, так и проекта в целом, способность достичь в результате тех показателей, которые были рассчитаны на этапе формирования проекта. В этом контексте, основными критериями эффективности реализации проекта по установке линии по фракционированию жиров являются:

- выход объекта на проектные мощности, согласно техническому заданию;
- соблюдение сроков ввода проекта в эксплуатацию;
- соблюдение бюджета проекта;
- выход на экономические показатели по проекту.

Рассматривая долгосрочные результаты проекта, отметим, что основным из них является повышение доходности деятельности ООО "Щедро" в долгосрочной перспективе. Сейчас, как отмечалось ранее, исследуемое предприятие в течение последних трех лет работало с убытками, одной из причин чего стал рост расходов на сбыт, что, в свою очередь, является следствием неполного соответствия качества продукции ожиданиям рынка. Реализация проекта призвана решить эту проблему, предоставить возможность ООО "Щедро" расширить ассортимент в соответствии с требованиями потребителей, а также улучшить ее качество. Учитывая это, даже при условии значительных затрат и длительного периода окупаемости проекта, его реализация будет эффективной в стратегической перспективе.

Еще одной стратегической задачей исследуемого предприятия является удержание лидирующих позиций на внутреннем рынке. Анализ рынка, представленный во второй части работы, показал, что ныне ООО "Щедро" является безоговорочным лидером рынка, хотя и имеет место уменьшение объемов его производства. Впрочем, именно последний факт вызывает наибольшее беспокойство и обуславливает поиск путей удержания существующего баланса сил.

Отметим, что в течение следующих лет можно ожидать дальнейшего роста спроса на высококачественные товары, уменьшения потребления маргаринов, содержащих примеси и тому подобное. Реализация проекта, который позволит повысить качество продукции, является практическим действием ООО "Щедро" по удержанию конкурентных позиций, таким образом динамику его рыночной доли также можно отнести к критериям эффективности его внедрения.



Усиление позиций на внешних рынках также, как ожидается, должно стать следствием внедрения линии по фракционированию жиров, поскольку не только спрос на продукцию, но и требования доступа на европейский рынок диктуют необходимостью повышения качества продукции по этому параметру. Рынок европейских стран является чрезвычайно привлекательным для ООО "Щедро" с точки зрения увеличения объемов сбыта. Рынок Украины является насыщенным, и нарастить производство, ориентируясь исключительно на внутреннего потребителя, предприятию будет крайне сложно. Таким образом, сотрудничество с зарубежными компаниями (как ретейлерами, так и предприятиями пищевой промышленности) и экспортная ориентация может стать для исследуемого предприятия направлением дальнейшего развития.

Последним критерием эффективности реализации предложенного проекта является повышение уровня клиентоориентированности. Речь идет о способности ООО "Щедро" изготавливать новые виды продукции, а также товары по индивидуальному заказу клиентов - эта ниша пока не является насыщенной, таким образом является перспективной для предприятия. По нашему мнению, в результате реализации проекта все очерченные выше цели будут достигнуты, таким образом, по рассматриваемым критериям проект является перспективным.

Для оценки экономической эффективности проекта нами был осуществлен расчет инвестиций в разрезе его основных составляющих (приложение В), на основе чего были исчислены плановые объемы амортизационных отчислений (табл. 3.4).

Таблица 3.4 Объемы инвестиций и амортизационных отчислений в разрезе основных составляющих необоротных активов, тыс. грн.

Статья необоротных активов	Расходы на приобретение/строительство необоротных активов	Амортизация необоротных активов
Земельные участки	1075,68	0,00
Здания	154245,29	39671,67
Сооружения	6405,77	2119,13
Машины и оборудование	202104,19	203141,10
Организационная техника	12,83	12,83
Компьютерная техника	12,83	12,83
Транспортные средства	85,55	85,55
Многолетние насаждения	17,11	7,06
Прочие необоротные активы	796,28	341,23
Всего	364755,54	245391,40

Источник: составлено автором на данных предприятия

Как видно из представленной таблицы, наибольшей статьей инвестиций для исследуемого предприятия будет оплата земельного участка (платежи будут



осуществляться в течение всего срока реализации проекта), а также оборудования и машины. В общем, на оборудование, строительство и монтаж будет потрачено 362755,25 тыс. грн., что по курсу, который использовался для расчетов (27,5 грн/доллар США), составит 13191,19 тыс. долл. США.

Совокупные расходы на оплату труда на 24 квартала реализации проекта составят 38927,97 тыс. грн. При этом в течение первых двух лет на предприятии будет работать руководитель проекта, инженер проекта, менеджер по контрактам и закупкам, менеджер по качеству, финансовый менеджер, менеджер внешних сетей, бухгалтер, юрист, специалист службы экономической безопасности, менеджер по поставке, специалист по производству. В течение всего периода будет работать менеджер по технологиям, менеджер по автоматизации. Начиная с третьего квартала на проекте будут работать также начальник цеха и начальники смен. Структура расходов на оплату труда проекта представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.5 Структура расходов на оплату труда проекта «Установка линии по фракционированию жиров», тыс. грн.

Посада	Период	Зарботная плата за квартал	Зарботная плата всего за период реализации проекта
Менеджер проекта	Кварталы 1-8	327,95	2623,60
Инженер проекта	Кварталы 1-8	163,98	1311,80
Менеджер по закупкам	Кварталы 1-8	81,99	655,90
Менеджер по качеству	Кварталы 1-8	81,47	651,74
Финансовый менеджер	Кварталы 1-8	76,86	614,91
Менеджер по технологиям	Кварталы 1-24	61,49	1475,78
Менеджер по внешним сетям	Кварталы 1-8	51,04	408,30
Менеджер по автоматизации и программному обеспечению	Кварталы 1-24	51,04	1224,89
Бухгалтер	Кварталы 1-8	15,31	122,49
Юрист	Кварталы 1-8	25,52	204,15
Эксперт службы экономической безопасности	Кварталы 1-8	51,04	122,49
Менеджер по поставкам	Кварталы 1-8	25,52	204,15
Специалист производства	Кварталы 1-8	15,31	122,49
Начальник цеха	Кварталы 4-24	25,52	535,89
Начальник смены (6 лиц)	Кварталы 4-24	91,87	1929,21
Технологический персонал (84 лица)	Кварталы 7-24	1071,78	19292,09
Всего	Кварталы 1-24		38927,97

Источник: составлено автором на данных предприятия

В течение 8-ми кварталов будет продолжаться настройка производственных мощностей, в то время как с 9-го квартала будет осуществляться производство продукции. Вследствие внедрения нового оборудования планируется выпуск 4-х видов продукции: специальные жиры, заменители молочных жиров, маргарин и стеарин.



Как видно из табл. 3.6, преобладание дохода от реализации продукции над себестоимостью будет иметь место начиная с 12 квартала, и даже несмотря на существование сезонных колебаний в реализации продукции будет продолжаться до конца реализации проекта.

Таблица 3.6 Прогнозные объемы дохода от реализации продукции расходов, связанных с ее производством и сбытом, тыс. грн.

Квартал	Доход от реализации	Себестоимость	Расходы на сбыт
Квартал 9		4561,73	-
Квартал 10	1640,46	3067,13	-
Квартал 11	4310,42	5987,38	489,37
Квартал 12	10261,14	5511,38	-
Квартал 13	38945,67	8970,25	1003,92
Квартал 14	72773,07	27247,56	2200,87
Квартал 15	106647,07	43057,88	3118,51
Квартал 16	148489,10	59162,61	4620,69
Квартал 17	57331,88	17555,29	1568,69
Квартал 18	109708,76	44733,80	3426,52
Квартал 19	161888,94	69309,58	4881,03
Квартал 20	223869,09	94271,93	7172,53
Квартал 21	76646,36	26627,91	2160,74
Квартал 22	114780,86	45901,38	3685,91
Квартал 23	169468,27	71069,23	5213,43
Квартал 24	234346,04	96585,21	7778,42

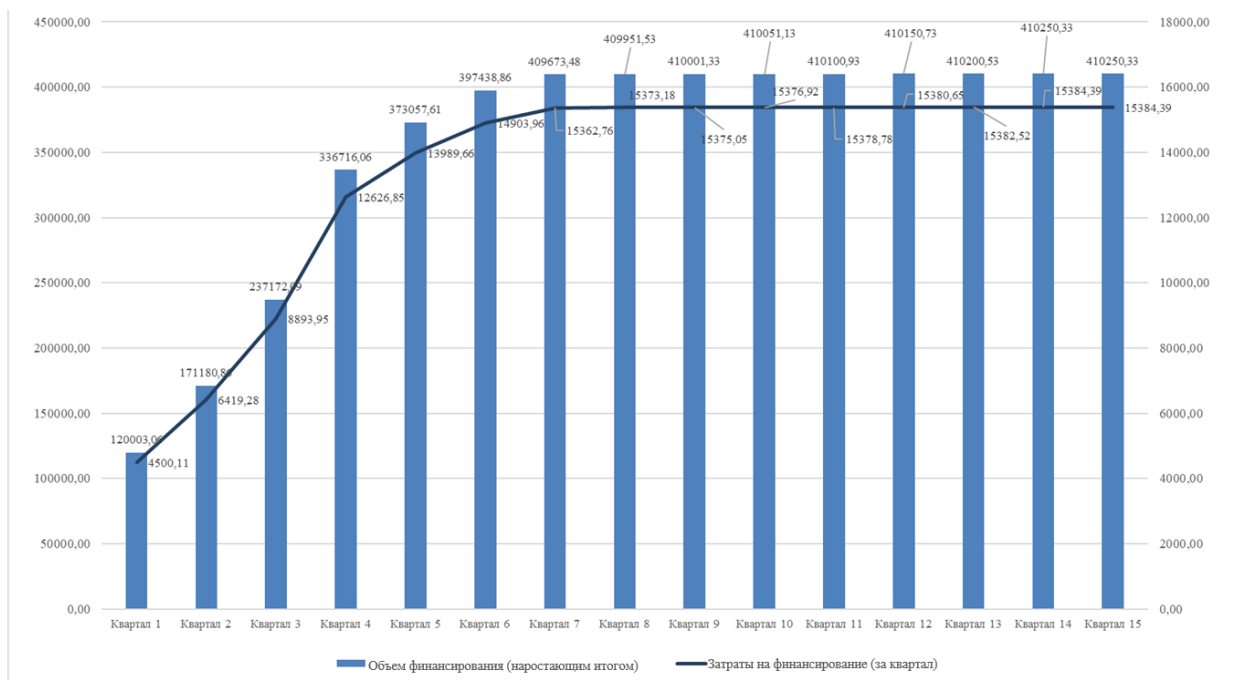
Источник: составлено автором на данных предприятия

Расчеты дохода от реализации, себестоимости и расходов на сбыт осуществлялись на основе тенденций предыдущих периодов, которые учитывают колебания спроса на продукции предприятия, изменение затрат на сбыт в различные промежутки времени, динамику цен на сырье. Расчеты осуществлялись по пессимистическому прогнозу, таким образом, при благоприятной конъюнктуре можно ожидать увеличения объемов продаж, и, соответственно, ускорения окупаемости предложенного инвестиционного проекта.

Объемы финансирования в разрезе кварталов и связанные с этим финансовые расходы представлены на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 Объемы финансирования инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров" в разрезе кварталов и связанные с этим финансовые расходы, тыс. грн.



Источник: составлено автором на данных предприятия

На основе полученной информации нами был сформирован плановый отчет о доходах и расходах, представленный в приложении Д. Как видно из таблицы, начиная с 13 квартала чистый финансовый результат ожидается положительным, таким образом точка безубыточности приходится на этот период. Используя встроенный инструмент MS Excel на основе полученных данных нами были рассчитаны также показатели эффективности проекта.

Чистая приведенная стоимость проекта (NPV) составляет 66,56 млн. грн. Чистый финансовый результат за период реализации проекта составит 477, 8 млн. грн., то есть в среднем 79,6 млн. грн. в год. Ввиду финансового потенциала предприятия, такая прибыль будет способствовать решению текущих финансовых проблем предприятия.

Точкой безубыточности является 13 квартал, а период окупаемости составляет 19 кварталов (дисконтированный период окупаемости - 19 кварталов) (табл. 3.7).



Таблица 3.7 Прогнозные показатели экономической эффективности проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Показатель эффективности инвестиционного проекта	Значение показателя
Общий объем инвестиций, грн	410250325
Срок полной реализации проекта	6 лет
NPV, грн	66 535 567
Чистая прибыль (Net profit), грн	477 800 470
Средняя годовая чистая прибыль (Annual Net Profit), грн	79 633 412
ЕВИТ, грн	1 066 629 678
Чистый денежный поток (Net cashflow), грн	174 371 385
Точка безубыточности	Квартал 13
Период окупаемости	Квартал 19
Дисконтированный период окупаемости	Квартал 23
ROI, %	0
IRR, %	23,6
PI, %	151,4
ARR, Method 1, %	66,4
ARR, Method 2, %	0
MIRR, %	44,5
Активы, грн	477 800 470
Доход, грн	1 268 738 571
Амортизация, грн	245 391 397

Источник: информация предприятия, собственные расчеты автора на базе MS Excel

В общем, валовой ожидаемый доход от реализации проекта составит 1268,74 млн. грн., а объем амортизационных отчислений - 245,39 млн. грн. Общий срок реализации проекта составляет 8 кварталов, после чего выход на 100% мощность с разработкой технической документации и пересмотром портфеля выпускаемой продукции состоится еще через 8 кварталов

На наш взгляд, несмотря на пессимистические прогнозы относительно окупаемости проекта в течение следующих 6-ти лет, необходимо принимать во внимание, что сейчас ООО "Щедро" имеет возможность внедрять предложенные инновации, опережая требования рынка, а не догоняя конкурентов. Оставаясь лидером рынка, предприятие имеет возможность получить финансирование для такой инициативы, что станет невозможным в случае, когда лидерские позиции будут



занимать другие производители. Это указывает на целесообразность внедрения проекта на нынешнем этапе, поскольку его стоимость при других условиях может увеличиться.

На наш взгляд, реализация проекта является целесообразной, поскольку он в полной мере соответствует стратегической программе развития ООО "Щедро" и позволяет увеличить объемы производства специальной жировой продукции, а также значительно повысить качество существующей продукции в реалиях повышения конкурентной борьбы за покупателя.

Отметим, что внедрение предложенного проекта окажет положительное влияние в том числе на развитие пищевой промышленности Украины, поскольку позволит говорить о переходе лидера отечественного рынка к самым современным технологиям производства продукции. Учитывая то, что значительное количество отечественных компаний использует стратегию подражания лидера, вероятным является сценарий, при котором остальные украинские компании также начнут постепенно внедрять современные методы производства, что позволит усилить уровень конкурентоспособности отечественной масложировой отрасли на внешних рынках.

Учитывая необходимость формирования положительного имиджа ООО "Щедро" в глазах отечественных и зарубежных партнеров, а также учитывая существенное значение новой продукции для удовлетворения потребностей зарубежных клиентов, реализация рассматриваемого проекта будет иметь значительный репутационный (маркетинговый) эффект, поскольку будет способствовать позиционированию предприятия как лидера инновационного развития пищевой промышленности Украины.

В дальнейшем предприятию целесообразно продолжить инвестирование в инновационные технологии, а также сосредоточить внимание во вложении средств в НИОКР и в развитии персонала предприятия.

3.3 Анализ рисков инвестиционного проекта и пути их решения

С целью достижения критериев эффективности, о которых шла речь в предыдущем параграфе, для реализации проекта должна быть создана эффективная система управления рисками, которая будет включать их диагностирование, оценку и формирование направлений управления.

Исследовав предложенный проект, нами было выявлено, что ему присущи финансовые, экономические, технологические, маркетинговые, социальные и



политические риски, влияние которых на реализацию проекта при неблагоприятных обстоятельствах может быть очень ощутимым (приложение Е).

Позиционирование рисков ООО "Щедро" на карте рисков представлено на рис. 3.3.

Рисунок 3.3 Карта рисков реализации проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Вероятность риска				
Высокая		Инфляция Терроризм и забастовки Политическая нестабильность	Изменение стоимости Изменение учётной ставки Сбои и отказ оборудования Ошибка стратегии позиционирования Несоответствие продукта требованиям рынка	
Средняя			Ошибки в технологической схеме	
Низкая			Государственное регулирование рынка	
	Низкая	Средняя	Высокая	Значительность риска

Источник: составлен автором на данных приложения Е

Одним из основных рисков, с которым может столкнуться ООО "Щедро", является финансовый, заключающийся в изменении стоимости проекта. Подобное может произойти вследствие роста стоимости оборудования, среднего уровня оплаты труда, условий сотрудничества с контрагентами. В случае, если подобное произойдет сразу в нескольких сферах, можно ожидать, что влияние на бюджет проекта будет весьма ощутимым, таким образом значимость риска можно оценить как высокую. Учитывая нестабильность макроэкономической ситуации в стране и в мире в целом, вероятность такого риска также является высокой.

Среди экономических рисков ключевыми для исследуемого проекта, на наш взгляд, является риск инфляции и риск увеличения учетной ставки Национального банка



Украины, что, соответственно, приведет к увеличению стоимости кредитных средств для ООО "Щедро". Оба очерченных риска могут привести к увеличению бюджета проекта, что, учитывая его значительные объемы, приведет к существенному снижению эффективности.

Вероятность для обоих экономических рисков является значительной, также высокой является значимость риска изменения учетной ставки. Для инфляции, в то же время, значимость можно определить как среднюю, поскольку валютой проекта является доллар США.

Среди технологических рисков к основным нами были отнесены ошибки в технологической схеме и сбои или отказ оборудования после ввода в эксплуатацию. Оба указанных риска могут привести к ситуации, когда предприятие не получит запланированный доход, и, соответственно, достижение точки безубыточности будет перемещено.

Вероятность сбоев и отказа оборудования по независящим от специалистов проекту причинам можно оценить как высокую, в то время как возможность ошибок в технологических схемах имеет средний уровень вероятности. Важность обоих рисков, при этом, является высокой.

В группе маркетинговых рисков наше внимание было нацелено на такие: ошибочная стратегия позиционирования продуктовой линейки и несоответствие продукта требованиям рынка. Оба риска имеют высокую вероятность и значимость, и могут привести к снижению доходности проекта и отсрочке срока достижения точки безубыточности.

Среди социальных рисков нами был выделен такой - терроризм и забастовки. Реализация этого риска может привести к несостоятельности запуска производства или его переносу, что, соответственно, обусловит отсутствие дохода. И хотя вероятность этого риска является средней, его значимость для реализации инвестиционного проекта будет высокой.

Среди политических рисков основными считаем государственное регулирование рынка, при чем речь может идти как о рынке сырья, так и о рынке, непосредственным участником которого является ООО "Щедро", а также политической нестабильности. Вероятность усиления государственного регулирования в целом можно оценить как низкую, хотя влияние на предприятие и будет значительным. Политическая



нестабильность, в свою очередь, хотя и является вероятной, значительного влияния на предприятие не окажет.

Как видно из представленного рисунка, все риски предприятия сконцентрированы преимущественно в верхних сегментах, что свидетельствует об их высоком уровне. Учитывая это, для каждого из выявленных рисков нами был определен оптимальный метод управления риском (табл. 3.8).

Таблица 3.8 Пути управления рисками реализации проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Категория	Содержание риска	Уровень риска	Метод управления риском	Мероприятия
Финансовый	Изменение стоимости	Высокий	Избежание риска	Заключение комплексных контрактов с привязкой стоимости к результату
Экономический	Инфляция национальной денежной единицы	Высокий	Ослабление риска	Инвестирование в проект через компанию-нерезидента с привязкой к стабильной валюте
	Изменение учетной ставки и, соответственно, стоимости привлеченных ресурсов	Высокий	Ослабление риска	
Технологический	Ошибки в технологической схеме	Высокий	Избежание риска	Заключение комплексного контракта с поставщиком основного оборудования с учетом услуг комплексного инжиниринга, в соответствии с техническим заданием
	Сбои и отказ оборудования после ввода в эксплуатацию	Высокий	Избежание риска	Выбор проверенного поставщика основного технологического оборудования с подтвержденным мировым опытом реализации подобных проектов
Маркетинговые	Ошибочная стратегия позиционирования продуктовой линейки	Высокий	Передача риска	Использование маркетинговых исследований известных мировых агентств
	Несоответствие продукта требованиям рынка	Высокий	Ослабление риска	Обучение и повышение квалификации персонала в международных аккредитованных учебных заведениях
Социальные	Терроризм та страйки	Высокий	Принятие риска	Страхование имущества
Политические	Государственное регулирование рынка сырья или производимой продукции	Средний	Принятие риска	Участие в профильных организациях для отстаивания интересов
	Политическая нестабильность	Высокий	Принятие риска	Расширение географии сбыта продукции

Источник: составлено автором



Как видно из представленной таблицы, нами предложено использование 4-х методов управления рисками: избежание рисков (для финансовых и технологических рисков), ослабление рисков (для экономических рисков и маркетингового риска несоответствия условиям рынка), передача риска (для маркетингового риска ошибочного позиционирования), и принятие риска (для социальных и политических рисков).

На наш взгляд, к конкретным мерам, которые будут способствовать минимизации рисков ООО "Щедро" относятся: заключение комплексных контрактов (с привязкой стоимости к результату для управления финансовым риском, с учетом комплексного инжиниринга - для риска ошибок в технологической схеме), инвестирование проект через компанию-нерезидента с привязкой к стабильной валюте (для ослабления экономических рисков), выбор проверенного поставщика основного технологического оборудования с подтвержденным мировым опытом реализации подобных проектов - для избегания риска сбоев и отказа оборудования.

К мерам по минимизации рисков относятся также использование маркетинговых исследований известных мировых агентств для передачи риска ошибочной стратегии позиционирования, обучение и повышение квалификации персонала в международных аккредитованных учебных заведениях для ослабления риска несоответствие продукта требованиям рынка, страхование имущества для управления риском терроризма и забастовок, участие в профильных организациях для отстаивания интересов для управления риском усиления государственного регулирования и участие в профильных организациях для отстаивания интересов для минимизации влияния риска политической нестабильности.

Одним из инструментов управления рисками в реализации проекта ООО "Щедро" должно быть привлечение всех участников к процессу принятия решений. Это может быть достигнуто за счет адекватного распределения ответственности, проект которого представлен в приложении Ж.

Кроме этого, к направлениям управления рисками проекта "Установка линии по фракционированию жиров" целесообразно также отнести создание эффективной системы обмена информацией. Предложения по регламентации обмена информацией в рамках реализации проекта представлены в табл. 3.9.



Таблица 3.9. Регламент обмена информацией между участниками проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Отправитель информации	Получатель информации	Тип информации	Периодичность
Рада проекта	Акционеры	Ежеквартальный отчет	Соответственно выполнению работ, но не реже 1 раза в квартал
Руководитель проекта	Совет проекта	Отчет про ход выполнения работ	Раз в месяц
Инженер проекта	Служба экономической безопасности	Запрос на проверку поставщиков услуг и оборудования	По необходимости
	Руководитель проекта	Еженедельный отчет	Раз в неделю
Представители акционеров	Акционеры	Отчет про ход выполнения работ	По необходимости
Консультанты проекта	Руководитель проекта	Исходные данные для учета в процессе выполнения проекта	По необходимости
Команда проекта	Инженер проекта	Оперативные совещания	Раз в день

Источник: разработано автором

На наш взгляд, необходимо определить параметры предоставления информации разными субъектами проекта друг другу, и придерживаться их для обеспечения возможности принятия решений на основе достоверных данных. В частности, Совет проекта должен ежеквартально отчитываться перед акционерами, руководитель проекта, в свою очередь раз в месяц, предоставлять отчет Совету. Инженер проекта, в свою очередь, должен предоставлять руководителю полную информацию о ходе проекта раз в неделю. Команда проекта должна проводить короткие совещания ежедневно для обеспечения оперативного решения проблемных вопросов. Необходимым также является осуществление коммуникации между инженером проекта и руководителем, представителем акционеров с акционерами, консультантов проекта с руководителем.

При условии использования ООО "Щедро" предоставленных рекомендаций в процессе реализации разработанного процесса, система управления рисками будет эффективной, что позволит достичь всех определенных критериев эффективности проекта.



Выводы к разделу 3

1. Одним из основных направлений стратегического развития ООО "ЩЕДРО" является организация дополнительного выпуска маргариновой продукции на ПП ЗЖК ООО "Щедро". Целью предложенного инвестиционного проекта является строительство (расширение) завода по производству монолитной продукции маргаринового производства, в том числе технологических линии: гидрогенизации совмещенной с перетарификацией - 100 т/сутки; отбеливание масел и жиров - 200 т/сутки; аммиачно-холодильной установки мощностью 60 000ккал/ч с выходом на проектную мощность не позднее марта 2024 года. Расчеты, осуществленные вместе с финансовым отделом предприятия, свидетельствуют, что стоимость проекта составляет 14,89 млн. долл. США.
2. Общие инвестиции в проект будут составлять по предварительным расчетам 14,89 млн. долл. США, из которых на проектирование должно быть потрачено 116,2 тыс. долл. США, на приобретение оборудования - 7, 4 млн. долл. США, на строительство и монтаж - 5,79 млн. долл. США, на дополнительные расходы - 1,49 млн. долл. США. Расходы на ввод в эксплуатацию запланированы на уровне 94,62 тыс. долл. США.
3. Наибольшей статьей инвестиций для исследуемого предприятия будет оплата земельного участка (платежи будут осуществляться в течение всего срока реализации проекта, а также оборудования и машины. В общем, на оборудование, строительство и монтаж будет потрачено 362755,25 тыс. грн., что по курсу, который использовался для расчетов (27,5 грн/доллар США), составит 13191,19 тыс. долл. США. Для финансирования проекта использовался долгосрочный банковский кредит под 15% годовых на срок 15 кварталов.
4. Чистая приведенная стоимость проекта (NPV) составляет 66,56 млн. грн. Чистый финансовый результат за период реализации проекта составит 477, 8 млн. грн., то есть в среднем 79,6 млн. грн. в год. Ввиду финансового потенциала предприятия, такая прибыль будет способствовать решению текущих финансовых проблем предприятия.
5. Все риски предприятия сконцентрированы преимущественно в верхних сегментах, что свидетельствует об их высоком уровне. Учитывая это, для каждого из выявленных рисков нами был определен оптимальный метод управления риском. Было предложено использование 4-х методов управления рисками: избежание рисков (для финансового технологических рисков), ослабление рисков (для экономических и маркетингового риска несоответствия условиям рынка), передача риска (для маркетингового риска ошибочного позиционирования), и принятие риска (для социального и политических рисков).



Заключение

Инвестиционный проект, представляющий собой системно-ограниченный комплекс мероприятий, документооборота и работ, имеющих целью достижение определенного экономического результата, является приемлемым для каждого из инвесторов. Инвестиционный проект имеет ряд характерных черт, основными среди которых являются: целевой характер, создание органов координации и контроля за ходом реализации инвестиционного проекта; наличие ресурсных ограничений и ограничений во времени. Ход любого проекта предусматривает прохождение трех стадий: начальной, промежуточной и финальной. Такой жизненный цикл обеспечивает детальную разработку самого проекта и его постепенную реализацию с высокой степенью контроля.

Инвестиционные проекты являются разнообразными, учитывая, что в научных трудах существует множество подходов к их классификации. К самым распространенным классификационным признакам относятся: класс проекта, его продолжительность, масштаб, состав участников, значимость, статус, сфера. Кроме этого, на нынешнем этапе практиками сформирован широкий перечень инструментов оценки эффективности инвестиционных проектов, применение которых в комплексе делает возможной комплексную оценку как потенциальных проектов на предмет целесообразности вложения средств, так и уже реализованных.

Исследования в работе осуществлялись на материалах ООО "Щедро" - украинского производителя маргарина и жиров, соусов и кетчупов и майонеза под торговыми марками "Щедро", "Олли", "Запорожский". Основной статьей производства предприятия являются жиры, которые обеспечивают 36,94% всех доходов предприятия. Второй по значимости категорией является маргарин, на который приходится 30,96% чистого дохода. В то же время наиболее прибыльным для предприятия является производство майонезов и горчицы. Это указывает на целесообразность постепенного изменения структуры ассортимента портфеля в пользу более рентабельных товаров.

За последние три года чистый доход ООО "Щедро" от реализации продукции увеличился на 43% и составил 4315,86 млн. грн. При этом объемы операционных расходов в течение всего исследуемого периода были значительными, что обусловило убыточность. В целом, в течение всего исследуемого периода чистый финансовый результат предприятия был отрицательным, хотя наблюдалась тенденция к



уменьшению объемов убытков. Учитывая отсутствие у предприятия собственного капитала, показатели платежеспособности и ликвидности были негативными, что свидетельствует о кризисном финансовом состоянии предприятия. Таким образом, необходимо принятие срочных мер, которые позволят стабилизировать ситуацию (в том числе путем увеличения зарегистрированного капитала).

Нами был осуществлен анализ макросреды функционирования предприятия. При этом все факторы, осуществляющие влияние на предприятие, были нами сгруппированы в 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические. В целом, влияние факторов внешней среды, учитывая сложность ситуации в Украине, преобладает негативное, таким образом, ООО «Щедро» целесообразно производить поиск путей адаптации к функционированию в таких условиях. При этом для сохранения имеющихся преимуществ предприятию целесообразно осуществлять постоянный мониторинг среды и вносить изменения в свою стратегию при условии возникновения новых факторов, способных повысить риски или, наоборот, предоставить предприятию дополнительные преимущества.

Нами был также осуществлен анализ соответствующего рынка для выявления тенденции его развития и возможностей для предприятия. Было выявлено, что рынок масложировой продукции на нынешнем этапе демонстрирует тенденцию к постепенному восстановлению, хотя объемов производства докризисного периода (2012 - 2013 гг.) достигнуто не было. ООО "Щедро" был лидером рынка маргарина в течение обоих исследуемых периодов (с долей 52% и 46,3% в 2018 и 2019 гг. соответственно). Позиции предприятия на сегменте соусов и майонезов также являются лидирующими, при чем объем производства в обоих периодах существенно не изменился.

Ввиду значительных объемов экспорта масло-жировой продукции ООО "Щедро" нами были также рассмотрены тенденции развития европейских рынков, к которым, в частности, относятся: ежегодное увеличение использования мономасел, снижение спроса на маргарины и увеличение потребления других видов жировой продукции; переориентация 3-7% потребителей маргаринов на потребление масла, популяризация веганской продукции, минимизация использования трансизомеров жирных кислот в маргариновой и жировой продукции, сертификация производства системами пищевой безопасности IFS или FSSC для реализации продукции на европейских рынках.



По нашему мнению, учет очерченных тенденций в деятельности ООО "Щедро" позволит исследуемому предприятию нарастить объемы экспорта, что является крайне важным на нынешнем этапе. Кроме этого, аналогичные тенденции постепенно овладевают также отечественным рынком, таким образом, их учет позволит компании про активно отреагировать на изменения спроса и обеспечить себе удержание лидерских позиций на рынке.

Учитывая рассмотренные выше слабые стороны деятельности ООО "Щедро" и тенденции развития отрасли, одним из основных направлений стратегического развития ООО "Щедро" является организация дополнительного выпуска маргариновой продукции на ОП ЗЖК ООО "Щедро". Целью предложенного инвестиционного проекта является строительство (расширение) завода по производству монолитной продукции маргаринового производства, в том числе технологических линии: гидрогенизации совмещенной с переэтарификацией - 100 т/сутки; отбеливание масел и жиров - 200 т/сутки; аммиачно-холодильной установки мощностью 60 000 ккал/ч с выходом на проектную мощность не позднее марта 2024 года.

Ввиду того, что ПП "ЗЖК", на локациях которого будет реализоваться проект, является акционерным обществом, ключевым органом принятия решений при реализации проекта должны быть акционеры предприятия, интересы которых будет представлять Совет проекта. Совету проекта будет подчиняться руководитель проекта, а за непосредственную реализацию проекта будет отвечать главный инженер, которой будет работать с командой лидеров направлений. Для обеспечения эффективного контроля за использованием ресурсов проекта и сроками его выполнения, совет проекта должен осуществлять взаимодействие со службой экономической безопасности ООО "Щедро", а также с финансовым контролером.

Общие инвестиции в проект будут составлять по предварительным расчетам 14,89 млн. долл. США, из которых на проектирование должно быть потрачено 116,2 тыс. долл. США, на приобретение оборудования - 7, 4 млн. долл. США, на строительство и монтаж - 5,79 млн. долл. США, на дополнительные расходы - 1,49 млн. долл. США. Расходы на ввод в эксплуатацию запланированы на уровне 94,62 тыс. долл. США.

Основными критериями эффективности реализации проекта по установке линии по фракционированию жиров являются: выход объекта на проектные мощности, согласно техническому заданию; соблюдение сроков ввода проекта в эксплуатацию; соблюдение бюджета проекта; выход на экономические показатели по проекту.



Чистая приведенная стоимость проекта (NPV) составляет 66,56 млн. грн. Чистый финансовый результат за период реализации проекта составит 477, 8 млн. грн., то есть в среднем 79,6 млн. грн. в год. Учитывая финансовый потенциал предприятия, такая прибыль будет способствовать решению текущих финансовых проблем предприятия.

Исследовав предложенный проект, нами было выявлено, что ему присущи финансовые, экономические, технологические, маркетинговые, социальные и политические риски, влияние которых на реализацию проекта при неблагоприятных обстоятельствах может быть очень ощутимым. К конкретным мерам, которые будут способствовать минимизации очерченных рисков ООО "Щедро" относятся: заключение комплексных контрактов (с привязкой стоимости к результату для управления финансовым риском, с учетом комплексного инжиниринга - для риска ошибок в технологической схеме), инвестирование проект через компанию-нерезидента с привязкой к стабильной валюте (для ослабления экономических рисков), выбор проверенного поставщика основного технологического оборудования с подтвержденным мировым опытом реализации подобных проектов - для избегания риска сбоев и отказа оборудования, использование маркетинговых исследований известных мировых агентств для передачи риска ошибочной стратегии позиционирования, обучение и повышение квалификации персонала в международных аккредитованных учебных заведениях для ослабления риска несоответствие продукта требованиям рынка, страхование имущества для управления риском терроризма и забастовок, участие в профильных организациях для отстаивания интересов для управления риском усиления государственного регулирования и участие в профильных организациях для отстаивания интересов для минимизации влияния риска политической нестабильности.

Одним из инструментов управления рисками в реализации проекта ООО "Щедро" должно быть привлечение всех участников к процессу принятия решений. Кроме этого, к направлениям управления рисками проекта "Установка линии по фракционированию жиров" целесообразно также отнести создание эффективной системы обмена информацией.

На наш взгляд, реализация предложенного проекта окажет положительное влияние на деятельность ООО "Щедро", обеспечит увеличение объемов и диверсификацию товаров, которые им производятся, что в стратегической перспективе окажет положительное влияние на финансовые результаты предприятия.



Список таблиц и рисунков

Наименование таблиц и рисунков	стр.
Рис. 1.1. Стадии жизненного цикла инвестиционного проекта	9
Рис. 1.2. Подходы к классификации инвестиционных проектов	11
Таблица 2.1. Динамика финансовых результатов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.	26
Таблица 2.2. Динамика стоимости активов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.	28
Рис. 2.1. Структура активов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.	29
Таблица 2.3. Динамика стоимости пассивов ООО "Щедро" в 2017 - 2019 гг.	30
Рис. 2.2. Структура пассивов ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.	31
Таблица 2.4. Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Щедро» в 2017 – 2019 гг.	32
Рис. 2.3. Товарная структура чистого дохода и себестоимости ООО «Щедро» у 2017 – 2019 гг.	33
Таблица 2.5. Перечень факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Щедро»	34
Таблица 2.6. Оценка влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «Щедро»	37
Таблица 2.7. Профиль окружения функционирования ООО «Щедро»	38
Рис. 2.4. Объем продаж маргаринов-монолитов на внутреннем рынке Украины в 2012 – 2019 гг.	39
Рис. 2.5. Объем производства маргаринов ключевыми игроками рынка масложировой продукции в 2018 – 2019 гг.	40
Рис. 2.6. Объем производства майонезов и соусов эмульгированных ключевыми игроками рынка масложировой продукции в 2018 – 2019 гг.	41
Таблица 3.1. Ограничения и предположения реализации проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	48
Рис. 3.1. Организационная структура инвестиционного проекта «Установка линии по фракционированию жиров»	51
Таблица 3.2. Интересы внутренних и внешних стейкхолдеров в процессе реализации инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	52



Наименование таблиц и рисунков

Таблица 3.3	Плановый объем инвестиций на реализацию инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	54
Таблица 3.4.	Объемы инвестиций и амортизационных отчислений в разрезе основных составляющих необоротных активов	56
Таблица 3.5.	Структура расходов на оплату труда проекта «Установка линии по фракционированию жиров»	57
Таблица 3.6.	Прогнозные объемы дохода от реализации продукции расходов, связанных с ее производством и сбытом	58
Рис 3.2.	Объемы финансирования инвестиционного проекта "Установка линии по фракционированию жиров" в разрезе кварталов и связанные с этим финансовые расходы	59
Таблица 3.7.	Прогнозные показатели экономической эффективности проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	60
Рис. 3.3.	Карта рисков реализации проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	62
Таблица 3.8.	Пути управления рисками реализации проекта «Установка линии по фракционированию жиров»	64
Таблица 3.9.	Регламент обмена информацией между участниками проекта "Установка линии по фракционированию жиров"	66



Список литературы

Общая литература

1. В. Г. Федоренко Инвестиционный менеджмент, Киев, 2001, с. 280.
2. В.А. Верба, О.А. Загороднюк, Проектный анализ, Киев, 2000, с. 332
3. В.П. Попов, В.П. Семенов, Организация и финансирование инвестиций, Санкт-Петербург, 2001, с.224
4. Г. В. Старченко, Управление проектами: теория и практика, Чернигов, 2018, с. 306.
5. Г.О. Крамаренко, О.Е. Чорная, Финансовый менеджмент, Киев, 2006, с. 520
6. Д.В. Арутюнова, Инновационный менеджмент, Ростов-на-Дону, 2014, с.152.
7. И.И. Мазур, Управление проектами, Москва, 2004, с.664
8. Л. Е. Довгань, Г.А. Мохонько, И.П. Малык, Управление проектами, Киев, 2017, с. 420
9. Масложировая отрасль Украины. Информационно аналитический бюллетень масложировой отрасли Украины. Показатели работы за 2019 год, 2019/20 МР, Харьков, 2020, с. 90.
10. С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1), Киев, 2010, с. 208
11. С.М. Ильяшенка, Управление инновационной деятельностью. Основы инновационного менеджмента, Сумы, 2014, с. 856.
12. Т. Г. Фесенко, Управление проектами: теория и практика исполнения проектных действий, Харьков, 2012, с.181.
13. Т. С. Шаровска, Оценка и анализ реальных инвестиций, «Научный вестник. Одесский государственный экономический университет. Всеукраинская ассоциация молодых ученых. – Науки: экономика, политология, история», 2010, №4, с.25–34.

Журналы

14. Л. М. Шимановская-Дианич, Проектно-ориентированный подход к управлению развитием персонала, «Научный вестник Полтавского университета потребительской кооперации Украины», 2010, № 2, с.148–153.



15. Н. О. Кондратенко, М. В. Волкова, Особенности управления реализацией инвестиционных проектов на предприятии, «Бизнес Информ», 2019, № 6. - с. 176-181.
16. Я. М. Деренская, Анализ методологий управления проектами, «Формирование Национальной врачебной политики в условиях внедрения медицинского страхования: вопросы образования, теории и практики: материалы IV Всеукр. науч.-практ. конф., г. Харьков, 15 марта 2017 р.», Харьков, 2017, с.57–64.

Интернет

17. А. А. Канская Этапы осуществления инвестиционного проекта предприятия «Экономика. Финансы. Право», 2018, № 5(4), с. 39-41. Взято с: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5\(4\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5(4)_12) (дата прочтения 12.06.2020)
18. А. И. Даниленко, Инвестиционные проекты и их роль в развитии экономики Украины, «Финансы Украины», 2019, № 6, с. 7-22. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2019_6_3 (дата прочтения 12.04.2020)
19. А. М. Опаленко, Анализ теоретических основ инвестиционного проектирования, «Современные вопросы экономики и права», 2017, №1-2, с. 145-152. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2017_1-2_21 (дата прочтения 10.07.2020)
20. В. В. Жуков, Оценка инвестиционного проекта как способ отбора наиболее привлекательных проектов, «Бизнес-навигатор», 2018, №2, с. 94-97. – Взято с: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1(2)_20) (дата прочтения 10.07.2020)
21. В. О. Кучменко, И. Ю. Рудзей, Оценка инвестиционного проекта, «Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки», 2017, № 2(2). С. 118-121. Взято с: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)_25) (дата прочтения 12.07.2020)
22. В. П. Микитюк, Оценивание эффективности инновационного проекта с позиции инвестиционного аспекта, «Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки», 2017, № 5, с. 156-161. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_30 (дата прочтения 12.06.2020)
23. И. Гавука, Универсальный способ оценивания эффекта, полученного от реализации инвестиционных проектов на любой год их жизненного цикла, «Вестник Львовского национального аграрного университета. Серия: Экономика



- АПК, 2018», № 25, с. 13-15. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2018_25_4 (дата прочтения 12.03.2020)
24. И. С. Ищенко, Риски инвестиционных проектов, «Научный вестник Полтавского университета экономики и торговли. Серия: Экономические науки». 2018. № 5. - с. 91-98. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_5_15 (дата прочтения 12.06.2020)
25. И.И. Ткачук, М.В. Лядская, Современные подходы к определению сущности понятий "инвестиции" и "инвестиционный проект", «Молодой ученый», 2017, № 10, с. 1067-1070. – Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_241 (дата прочтения 13.06.2020).
26. К. М. Байша, В. В. Ковалев, К. С. Фадеева, Теоретическая сущность оценки инвестиционных проектов, «Таврический научный вестник. Экономические науки», 2016, № 96, с. 3-8. - Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2016_96_3 (дата прочтения 12.05.2020)
27. К. Ю. Вергал, И. С. Ищенко, Инвестиционные проекты торговых предприятий, «Вестник Приазовского государственного технического университета. Серия: Экономические науки», 2017, № 34, с. 355-360. – Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_51 (дата прочтения 12.05.2020).
28. Л. А. Ляхович, Анализ рисков инвестиционных проектов предприятий, «Инновационная экономика», 2015, № 2, с. 216-220. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_41 (13.04.2020)
29. Л. В. Ременяк, Теоретические подходы к структуре управления инвестиционными проектами, «Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки», 2017, № 5, с. 170-176. В: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_33 (дата прочтения 12.05.2020)
30. Л. Кучер, Внедрение инвестиционно-инновационных проектов в агробизнесе, «Agricultural and resource economics: international scientific e-journal», 2017, Vol. 3, № 2. - с. 88-108. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_2_10 (дата прочтения 12.10.2020)
31. О. О. Зиза, Ю. М. Воробьева. Тенденции реализации инвестиционных проектов в сельскохозяйственной отрасли Украины, «Вестник Донецкого национального университета экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. Серия: Экономические науки», 2018, № 1, с. 194-203. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2018_1_22 (дата прочтения 12.04.2020)



32. О. О. Лапко, Проектное финансирование как инновационный механизм реализации инвестиционных проектов, «Научные записки Национального университета "Острожская академия". Серия: Экономика», 2017, №4, с. 165-170. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_33 (дата прочтения 12.05.2020)
33. О. С. Коцюба, Оценка экономической привлекательности инвестиционных проектов в условиях неопределенности и риска с использованием анализа чувствительности, «Бизнес Информ», 2018, № 2, с. 90-98. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_14 (дата прочтения 12.05.2020)
34. П. А. Стецюк, Д. О. Корсаков, Методические особенности анализа альтернативных инвестиционных проектов, «Экономика. Менеджмент. Бизнес», 2019, № 4, с. 14-21. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_4 (дата прочтения 12.04.2020)
35. Сайт Государственного комитета статистики Украины, <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата прочтения 12.04.2020)
36. Сайт Государственной фискальной службы Украины, <http://sfs.gov.ua/> (дата прочтения 12.10.2020).
37. Сайт организации «Укролияпром», <https://ukroilprom.org.ua>, (дата прочтения 12.06.2020)
38. Т. О. Мелихова, Исследование возможности использования методов оценивания экономической эффективности инновационных и инвестиционных проектов для создания службы экономической безопасности предприятия, «Агромир», 2018, № 4, с. 25-32. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_4_6 (дата прочтения 12.04.2020)
39. Я. Я. Дьяченко, Усовершенствование системы управления рисками инвестиционных проектов, «Научные труды НДФИ», 2018, №4, с. 17-29. Взято с: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2018_4_3 (дата прочтения 12.05.2020)

Правовые акты:

40. Бюджетный кодекс Украины от 08.07.2010 № 2456-VI. Верховная Рада Украины: Законодательство Украины. Взято с: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (14.06.2020)
41. Закон Украины «Про инвестиционную деятельность» от 18.09.1991 № 1560-XII Верховная Рада Украины: Законодательство Украины. Взято с: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (16.06.2020)



Приложение А

Характеристика брендов ООО "Щедро"

Бренд	Общая характеристика	Продукция бренда
	<p>Ключевой бренд компании. Существует с 2005 года. ТМ "Щедро" в течение семи лет является лидером маргаринового рынка страны. Бренд входит в число трех крупнейших производителей майонеза и кетчупа. Продукция торговой марки производится на двух производственных площадках - Львовском жировом комбинате и Запорожском жировом комбинате.</p>	<p>Для конечного потребления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • майонез и майонезные соусы; • кетчуп; • красные и белые соусы; • горчица; твердый маргарин <p>Для промежуточного потребления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маргарины-монолиты; • кондитерские жиры; • начиночные жиры; • заменители молочного жира; жиры для жарки
	<p>Торговая марка с многолетней историей. Выпуск маргарина в Запорожье начался в 1951 году. Все позиции представлены в двух вариантах фасовки - 250 г и 500 г. Вес и формат маргаринов бренда — это традиция, которая сохраняется уже 65 лет.</p>	<p>Для конечного потребления:</p> <p>4 наименования фасованного маргарина</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Молочный" • "Сливочный" • "Столичный" • "Слойка".
	<p>Торговая марка впервые была представлена на международной продуктовой выставке Anuga (Кельн, Германия) в октябре 2015 года. Бренд разработан в соответствии с требованиями и вкусами европейских потребителей.</p>	<p>Для конечного потребления в ЕС:</p> <ul style="list-style-type: none"> • майонез; • кетчуп; • наливной маргарин; • • твердый маргарин.

Приложение Б

Календарный график реализации проекта "Установка линии по фракционированию жиров"

Наименование мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Проектирование																				
Документация																				
Проектирование																				
Оборудование																				
Вспомогательное оборудование*																				
Технологическое оборудование отбеливания, гидрогенизации, дезодорации с опциями																				
Строительство																				
Демонтаж старого здания																				
Строительные работы по зданию жира переработки																				
Строительные работы по зданию гидрогенизации, отбеливания, дезодорации																				
Расширение эстакады																				
Канализация																				
Благоустройство территорий																				
Монтаж																				
Монтаж технологического оборудования																				
Внешние сети																				
Бачковое хозяйство																				
Настройка и ввод в эксплуатацию																				
Введение государственной комиссией																				

Примечание: поставка ПП ЗЖК «ООО «Щедро»

Источник: составлено автором по данным предприятия

Приложение В

Инвестиционный план реализации проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Тип активу	Срок эксплуатации, кварталов	Квартал 0	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 5	Квартал 6	Квартал 7	Квартал 8	Квартал 9-24	Всего
Земельные участки	Бессрочно	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	39 840	16185000
Здания	80	0	14 101 900	34 563 481	32 996 603	33 203 984	25 738 272	11 060 314	2 580 740	0	0	3296591925
Сооружения	60	0	0	0	1 566 878	2 304 232	2 534 655	0	0	0	0	132293700
Машины и оборудование	20	0	95 948 222	13 594 969	29 724 593	58 573 578	0	3 801 983	460 846	0	0	4536765475
Организационная техника	8	4 278	0	4 278	0	0	0	0	4 278	0	0	7532250
Компьютерная техника	8	4 278	0	4 278	0	0	0	0	4 278	0	0	7532250
Транспортные средства	20	0	85 550	0	0	0	0	0	0	0	0	54780000
Многолетние насаждения	40	0	0	0	0	0	0	0	8 555	8 555	0	7988750
Прочие необоротные активы	48	10 578	273 645	92 004	110 720	161 095	49 826	27 152	24 275	10 578	2 023	966208395
Всего		58 973	110 449 157	48 298 848	64 438 634	94 282 730	28 362 593	14 929 288	3 122 812	58 973	669 801	364 755 536

Источник: составлено автором по данным предприятия

Приложение Д

Прогнозный отчет о финансовых результатах проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Статья	Квартал реализации проекта																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Чистый доход от реализации продукции	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1640	4310	10261	38946	72773	106647	148489	57332	109709	161889	223869	76646	114781	169468	234346
Себестоимость реализации продукции	-	-	-	-	-	-	-	-	(4562)	(3067)	(5987)	(5511)	(8970)	(27248)	(43058)	(59163)	(17555)	(44734)	(69310)	(94272)	(26628)	(45901)	(71069)	(96585)
Валовая прибыль	-	-	-	-	-	-	-	-	(4562)	(1427)	(1677)	4750	29975	45526	63589	89326	39777	64975	92579	129597	50018	68879	98399	137761
Административные расходы	(1273)	(1273)	(1273)	(1 417)	(1417)	(1417)	(2724)	(2724)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)	(1588)
Расходы на сбыт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(489)	-	(1004)	(2201)	(3119)	(4621)	(1569)	(3427)	(4881)	(7173)	(2161)	(3686)	(5213)	(7778)
Финансовый результат от операционной деятельности	(1273)	(1273)	(1273)	(1417)	(1417)	(1417)	(2724)	(2724)	(6150)	(3015)	(3754)	3162	27383	41737	58883	83118	36620	59960	86110	120837	46270	63606	91598	128394
Финансовые расходы	(4500)	(6419)	(8894)	(12627)	(13990)	(14904)	(15363)	(15373)	(15375)	(15377)	(15379)	(15381)	(15383)	(15384)	(15384)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовый результат до налогообложения	(5774)	(7693)	(10167)	(14044)	(15406)	(16321)	(18087)	(18097)	(21525)	(18392)	(19133)	(12219)	12001	26352	43498	83118	36620	59960	86110	120837	46270	63606	91598	128394
Налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2160)	(4743)	(7830)	(14961)	(6592)	(10793)	(15500)	(21751)	(8329)	(11449)	(16488)	(23111)
Чистый финансовый результат	(5774)	(7693)	(10167)	(14044)	(15406)	(16321)	(18087)	(18097)	(21525)	(18392)	(19133)	(12219)	9841	21609	35669	68157	30028	49168	70610	99086	37941	52157	75110	105283
ЕВITDA	(1272)	3711	4826	6610	9996	10361	9382	9439	6013	9148	8407	15323	39545	53898	71045	95279	48781	72121	98271	132998	58431	70965	98277	135074

Источник: составлено автором по данным предприятия

Приложение Е

Описание основных рисков реализации проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Категория	Описание	Возможные последствия	Общее влияние	Вероятность	Значимость риска	Уровень риска
Финансовые	Изменение стоимости	Увеличение стоимости проекта и снижение показателей окупаемости	Увеличение бюджета проекта	Высокая	Высокая	Высокий
Экономические	Инфляция национальной денежной единицы	Увеличение стоимости проекта и снижение показателей окупаемости	Увеличение бюджета проекта	Высокая	Средняя	Высокий
	Изменение учетной ставки и, соответственно, стоимости привлеченных ресурсов	Увеличение стоимости проекта и снижение показателей окупаемости	Увеличение бюджета проекта	Высокая	Высокая	Высокий
Технологические	Ошибки в технологической схеме	Отсутствие планового дохода	Увеличение срока достижения точки безубыточности	Средняя	Высокая	Высокий
	Сбой и отказ в работе оборудования после ввода в эксплуатацию	Отсутствие планового дохода	Увеличение срока достижения точки безубыточности	Высокая	Высокая	Высокий
Маркетинговые	Ошибочная стратегия позиционирования продуктовой линейки	Отсутствие планового дохода, невыход на запланированные показатели	Увеличение срока достижения точки безубыточности	Высокая	Высокая	Высокий
	Несоответствие продукта требованиям рынка	Отсутствие планового дохода, невыход на запланированные показатели	Снижение доходности проекта	Высокая	Высокая	Высокий
Социальные	Терроризм и забастовки	Невыход на запланированные показатели/несостоятельность запуска производства	Отсутствие доходов	Средняя	Высокая	Высокий
Политические	Государственное регулирование рынка сырья или производимой продукции	Невыход на запланированные показатели/несостоятельность запуска производства	Увеличение срока достижения точки безубыточности	Низкая	Высокая	Высокий
	Политическая нестабильность	Сокращение рынка сбыта продукции и изменение законодательной базы	Увеличение срока достижения точки безубыточности	Высокая	Средняя	Средний

Источник: составлено автором по данным предприятия

Приложение Ж

Матрица ответственности реализации проекта «Установка линии по фракционированию жиров»

Операция	Акционер	Представитель акционера	Совет проекта	Финансовый контролер	Служба экономической безопасности	Руководитель проекта	Инженер проекта	Маркетинг	Сбыт	Разработка и инновации	Служба эксплуатации	Служба капитального строительства	Логистика
Разработка Устава	У	С	С	С	С	О	Р	И	И	И	С	И	И
Составление технического задания на проектирование	У	И	С	С	И	О	Р	С	И	С	К	К	К
Анализ предложений и выбор основного технологического обоснования	У	И	С	С	К	О	Р	К	И	К	К	К	И
Подбор характеристик вспомогательного оборудования	И	И	С	С	К	О	Р	И	И	И	И	К	И
Анализ проектной документации	И	И	И	И	И	О	О	К	И	С	К	С	И
Выбор генерального подрядчика	У	И	С	С	С	О	Р	И	И	И	К	С	И
Контроль хода работ	И	И	И	И	И	О	Р	И	И	И	К	К	И
Контроль поставки оборудования	И	И	И	И	И	О	О	И	И	И	К	И	И
Заключение договора на оказание услуг	И	И	С	С	С	О	Р	И	И	И	К	С	И
Заключение договоров на приобретение оборудования	И	И	С	С	С	О	Р	И	И	И	К	К	И
Тендерная работа	И	И	И	И	С	О	Р	И	И	И	К	К	И
Отработка технологических режимов	И	И	И	И	И	О	Р	И	И	К	К	И	И
Разработка и реализация плана тестирования технологических линий	И	И	И	И	И	О	Р	И	И	И	К	И	И
Введение объектов в эксплуатацию	И	И	С	С	И	О	Р	И	И	И	К	И	И
Разработка рецептур инновационных продуктов	И	И	С	К	И	О	К	О	О	О	И	И	К
Постановка на производство и тестирование продуктов	И	И	И	И	И	О	Р	К	К	К	К	И	К

О – ответственность; У – утверждение; К – консультация; И – информирование; Р – разработка; С – согласование.

Источник: составлено автором