

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти групи

073МО22(1,6з)Упр-01

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Тетяна МУЛЯР

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармації,

канд. екон. наук, доцент

Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти

кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу,

канд. фарм. наук, доцент

Наталя МАЛІНІНА

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджені питання управління вартістю проекту фармацевтичного підприємства. Перший розділ роботи присвячений теоретичним основам управління вартістю проекту, структурі цього процесу та методам оцінки вартості. У другому розділі проведено оцінку проектної діяльності АТ «Фармак». У третьому розділі надано пропозиції щодо вдосконалення управління вартістю проекту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків, містить 86 сторінок, 24 таблиці, 19 рисунків, список літератури з 70 найменувань.

Ключові слова: вартість проекту, методи оцінки вартості проекту, проектна діяльність, ефективність проекту.

ANNOTATION

The work examines the issues of project cost management of a pharmaceutical enterprise. The first section of the work is devoted to the theoretical foundations of project cost management, the structure of this process, and cost estimation methods. In the second section, an assessment of the project activity of Farmak JSC was carried out. The third section provides suggestions for improving project cost management. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used literature, appendices, contains 86 pages, 24 tables, 19 figures, a list of literature with 70 items.

Keywords: project cost, project cost estimation methods, project activity, project efficiency.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ	7
1.1 Сутність поняття «управління вартістю проєкту»	7
1.2 Дослідження процесу управління вартістю проєкту	16
1.3 Підходи до оцінки вартості проєкту	30
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»	42
2.1 Загальна характеристика АТ «Фармак»	42
2.2 Дослідження проєктної діяльності АТ «Фармак»	50
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ	62
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення управління вартістю проєкту	62
3.2 Вартісна оцінка запропонованих заходів	68
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення конкурентної боротьби, мінливість ринкового оточення будь-якої сучасної компанії потребують від неї здатності швидко та ефективно реагувати на ці події реалізацією різноманітних проєктів. Знання з управління проєктами передбачають розгляд множини сфер прояву життєдіяльності суспільства, що стосуються як специфіки процесів предметної області призначення проєкту, так і багатьох доповнюючих чи суміжних сфер знань, таких як управління людськими ресурсами, управління поставками, управління змінами та конфліктами, управління комунікаціями, управління часом, управління ризиками, контроль виконання проєкту та ін.

У сучасних роботах, присвячених управлінню проєктами, значне місце приділяється питанням ефективного управління вартістю проєкту. Воно пов'язано з одним з трьох основних обмежень в проєктах – за вартістю, термінами і вимогах до предметної області. Дотримання всіх цих обмежень дозволяє завершити проєкт в рамках запланованих термінів і бюджету при повному задоволенні певних очікувань замовника (тобто при повному досягненні всіх заздалегідь визначених результатів). Основна мета управління вартістю проєкту полягає в тому, щоб завершити його в рамках затвердженого бюджету.

Вивченню питання важливості та необхідності управління вартістю проєкту приділяли увагу чимало науковців. Серед них: Деренська Я. М., Єгорченков О. В., Майорова Т. В., Оліфер О. В., Посилкіна О. В., Філіпковська Л. О.

Але попри те, що до вивчення цієї теми доклали зусиль чимало дослідників, дотепер є багато питань щодо управління вартістю проєкту, її коригування з урахуванням формування зовнішньої організаційної структури проєкту.

Все це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, її наукову та практичну цінність.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства та вирішення практичних питань впровадження запропонованих заходів в управління вартістю проєкту.

Завдання дослідження:

- визначити сутність поняття «управління вартістю проєкту»;
- дослідити процес управління вартістю проєкту;
- проаналізувати підходи до оцінки вартості проєкту;
- надати загальну характеристику АТ «Фармак»;
- дослідити проєктну діяльність АТ «Фармак»;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління вартістю проєкту;
- оцінити вартість проєкту в результаті впровадження запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес управління вартістю проєкту.

Предметом дослідження є підходи та методи управління вартістю проєкту.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних аспектів управління вартістю проєкту, графічні методи для ілюстрації структури та змісту процесу управління вартістю проєкту, контент-аналіз для узагальнення думок фахівців щодо структури процесу управління вартістю проєкту, метод порівняння для аналізу фінансових результатів діяльності АТ «Фармак», SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін діяльності АТ «Фармак», традиційний метод контролю вартості проєкту для виявлення відхилення фактичного бюджету проєкту від планового, метод самооцінки для формування експертної групи, метод експертної оцінки, шкалу Лайкерта для визначення відношення експертів до можливості передачі робіт з автоматизації виробничого процесу сторонній організації.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі запропонований підхід до управління вартістю проєкту шляхом обґрунтування передачі унікальних видів роботи за проєктом спеціалізованої компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо оцінки можливості передачі унікальних видів робіт за проєктом спеціалізованої компанії, за рахунок чого скорочується час на реалізацію проєкту та, відповідно, вартість проєкту. Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність фармацевтичного підприємства, про що свідчить акт про впровадження (додається).

Апробація результатів дослідження і публікації. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи опубліковані у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст» (12-13 жовтня 2023 р., м. Запоріжжя).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 86 сторінках, вона включає 24 таблиці, 19 рисунків, 70 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

1.1 Сутність поняття «управління вартістю проєкту»

Будь-яка справа або діяльність, метою якої є отримання певного унікального результату є проєктом, що передбачає здійснення цілого ряду необхідних заходів та процедур. Основними його характеристиками є:

- наявність мети, що виражається в певному кінцевому результаті;
- наявність початку та кінця, проміжних дат отримання або досягнення певних проміжних результатів;
- потреба у різноманітних ресурсах – фінансових, кадрових, технічних, технологічних тощо, які інколи бувають вкрай обмеженими, мають певний ліміт [9].

В основу вартісної оцінки в управлінні проєктами покладено концепцію альтернативної вартості ресурсів (opportunity cost), яка була розроблена одним з головних представників австрійської школи Візером Ф. Згідно даної концепції, альтернативна вартість певного ресурсу визначається цінністю, яку цей ресурс міг би мати при використанні кращим з можливих альтернативних способів. Тобто альтернативна вартість являє собою оцінку втрачених можливостей використання ресурсів за іншими напрямками. Альтернативна вартість виникає при наявності обмеженості ресурсів, що є характерним для проєктного управління. Концепція альтернативної вартості є простим, проте дієвим інструментом при аналізі витрат і вигід проєкту [8]. Таким чином, вартість проєкту як економічна категорія є кількісною та якісною характеристикою проєктів, яка надає можливість оцінити взаємодію матеріальних, інтелектуальних, трудових та часових ресурсів на різних стадіях реалізації проєкту.

Сума всіх ресурсів складає вартість проєкту. Вартість проєкту є комплексним поняттям, яке включає фундаментальні та оціночні компоненти [10].

Фундаментальні компоненти характеризують структуру вартості, враховуючи елементи невизначеності, їх доцільно поділяти на структуроутворюючі, тобто відносно стабільні при плануванні складові, та варіативні складові, що важко підлягають прогнозуванню. Також до фундаментальних компонентів вартості слід віднести соціальні компоненти, які доцільно включати внаслідок суспільного характеру реалізації проєктів. Так, підтримка більшості проєктів соціальними верствами населення має першочергове значення під час прийняття рішення щодо їх реалізації, що у свою чергу акумулює додаткові витрати. Відносно стабільні, структуроутворюючі елементи, характеризують сукупність ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. При цьому можна виділити ряд елементів, прогнозування яких є досить ускладненим, зокрема, очікування ініціаторів проєкту щодо його остаточних результатів. Також до важко передбачуваних складових можна віднести інфляційні очікування та такі інституціональні компоненти, як прогнозний рівень оподаткування, гнучкість інвестиційної політики, державну підтримку інноваційної активності тощо [26].

Оціночні компоненти доцільно поділити на розрахункові, ті, що ураховують фактор часу, та ті, що ураховують невизначеність. Цілком очевидно, що структуроутворюючі, варіаційні та соціальні компоненти вартості проєкту є взаємопов'язаними та взаємозалежними. При цьому на кожному етапі формування вартості виникає необхідність у формуванні системи оціночних показників (табл. 1.1). У ній виділені такі компоненти оцінки вартості:

- розрахункові, на основі яких складаються бюджети та кошториси;
- показники ураховання фактору часу, які надають можливість здійснювати оцінку ефективності проєктів, враховуючи довготерміновий характер їх реалізації;

- показники ймовірнісної оцінки, які надають можливість враховувати фактори невизначеності [26].

Таблиця 1.1

Характеристика вартості проєктів як економічної категорії [26]

Фундаментальний склад вартості	Компоненти оцінки вартості
<p>Структуруючі компоненти (відносно стабільні)</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробничі потужності; - обладнання, транспорт; - орендні та лізингові платежі; - матеріали та комплектуючі; - вартість праці персоналу; - витрати на навчання та стажування; - витрати на маркетинг; - витрати на логістику; - накладні витрати 	<p>Розрахункові компоненти</p> <ul style="list-style-type: none"> - потреба у ресурсах; - загальний обсяг робіт проєкту; - норми витрачання окремих ресурсів; - бюджетні потреби у ресурсному забезпеченні; - кошторисна вартість проєкту
<p>Варіаційні компоненти (важко передбачувані)</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємницька складова; - очікування власників, інвесторів та інших учасників проєкту; - інфляційна складова; - інституційна складова 	<p>Урахування фактору часу</p> <ul style="list-style-type: none"> - дисконтування та компаундування грошових потоків; - оцінка показників ефективності проєкту з урахуванням фактору часу
<p>Соціальні компоненти</p> <ul style="list-style-type: none"> - організаційна складова; - соціальна відповідальність; - суспільна ефективність 	<p>Ймовірнісні оцінки</p> <ul style="list-style-type: none"> - урахування ризиків проєкту; - сценарне моделювання

З точки зору теорії граничної корисності, побудованої на доходному підході, вартість проєкту являє собою додану вартість, що створюється в результаті реалізації проєкту.

З позиції теорії факторів виробництва, побудованої на витратному підході, під вартістю проєкту можна розуміти акумуляцію витрат на різних стадіях реалізації проєкту – передінвестиційній, інвестиційній, формування обігових коштів при переході до експлуатаційної стадії [26].

Як складний комплекс процесів проєктом вважається сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів. З точки зору такого підходу вартість проєкту формується як сума доданої вартості всіх передбачених проєктом етапів [17].

Управління вартістю проєкту є важливим складником запуску будь-якого нового проєкту. Не керуючи вартістю можна отримати провал проєкту ще до того, як він зрушить з мертвої точки.

Управління вартістю проєкту визначається як процес ефективного та результативного планування та контролю вартості та бюджету проєкту. Він визначає, які витрати необхідні кожному результату проєкту. Він включає різні функції управління проєктом, такі як оцінка, контроль виконання робіт, збір польових даних, планування, облік, проєктування і т. д. [22].

За визначенням Настанови РМВОК, управління вартістю (витратами) проєкту (Project Cost Management) об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету та контролю витрат, що забезпечують завершення проєкту в рамках затвердженого бюджету [29].

За думкою Оліфер О. В. управління вартістю проєкту – давнє мистецтво [22].

Згідно з Метою управління вартістю проєкту є встановлення важелів фінансового контролю, які буде використано впродовж життєвого циклу проєкту для забезпечення постачання проєкту в межах схваленого бюджету. Бюджет повинен бути невід'ємною частиною плану проєкту [23].

Одним із перших кроків, що виконуються менеджером проекту під час управління вартістю проекту, є розробка концепції управління вартістю. Ця концепція повинна містити загальні правила організації управління витратами проекту, принципи обліку та документування, рекомендовані методики та технології.

Розробка концепції управління вартістю та фінансуванням проекту:

- вироблення стратегії управління вартістю та фінансами проекту (визначення цілей та завдань, критеріїв успіху та невдач, обмежень та припущень);
- проведення економічного аналізу та обґрунтування проекту (маркетинг, оцінка вартості та джерел фінансування, прогноз виконання);
- загальна економічна оцінка проекту;
- розробка укрупненого графіка фінансування;
- визначення вимог до системи управління вартістю та фінансуванням у проєкті;
- затвердження концепції (рис. 1.1).

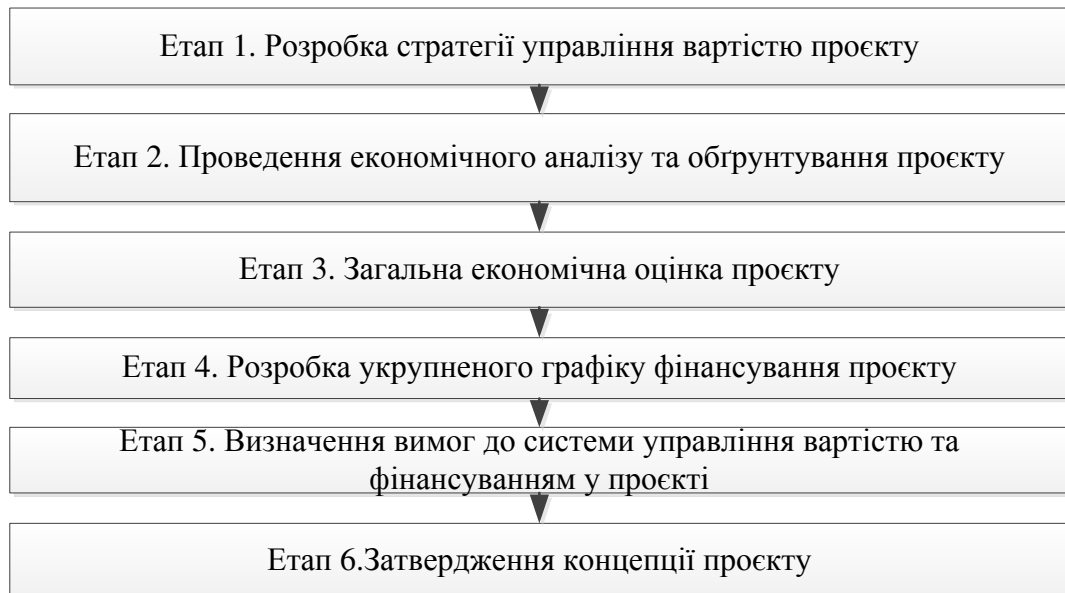


Рис. 1.1 Послідовність формування концепції управління вартістю та фінансуванням проекту

Джерело: [16]

Цілями системи управління вартістю (витратами) проекту є розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль витрат.

Основні завдання управління вартістю проекту:

- визначення загальних правил та принципів управління вартістю проекту;
- розробка системи керування вартістю проекту;
- залучення відповідних функціональних спеціалістів до робіт з оцінки вартості;
- оцінка кількості ресурсів, необхідні реалізації робіт проекту;
- організація розробки кошторису та бюджету проекту;
- забезпечення фінансування проекту згідно з фінансовим планом;
- облік фактичних витрат у ході проекту;
- контроль вартісних параметрів проекту, виявлення відхилень та своєчасне виконання коригувальних впливів;
- архівування фактичної інформації про вартісні параметри проекту [2].

Процеси управління вартістю проекту забезпечують:

- розуміння всіма учасниками проекту: менеджером, замовником та інвестором прогнозованої вартості окремих робіт, пакетів робіт та всього проекту (процес оцінки вартості);
- чітке розуміння менеджером проекту, коли, скільки і на що буде витрачено кошти у проекті (процес розробки бюджету);
- відсутність у проекті непередбачених видатків, зниження кількості змін та відхилень фактичного бюджету від затвердженого базового бюджету (процес контролю вартості) [17].

Управління вартістю проекту можна розглядати з трьох позицій:

1. Управління – це система функцій, що реалізуються поділом процесу управління на роботи й операції.

2. Управління вартістю проєкту являє собою певну послідовність взаємозалежних етапів задля прийняття управлінських рішень.

3. Управління характеризується організаційною структурою, що включає склад і взаємозв'язки органів управління, а також технологію управління [17].

Питанню управління вартістю у проєктах присвячено значна кількість наукових робіт [2; 13; 42]. Якщо розглядати управління проєктами як систему, то управління вартістю в проєкті потрібно вважати її підсистемою. Вказана підсистема має зв'язки з іншими підсистемами в системі управління проєктами та зовнішні зв'язки, оскільки знаходиться під впливом чинників наявного проєктного середовища.

Співставлення стадій життєвого циклу проєкту та етапів процесу управління вартістю проєкту наведено на рис. 1.2 [38].

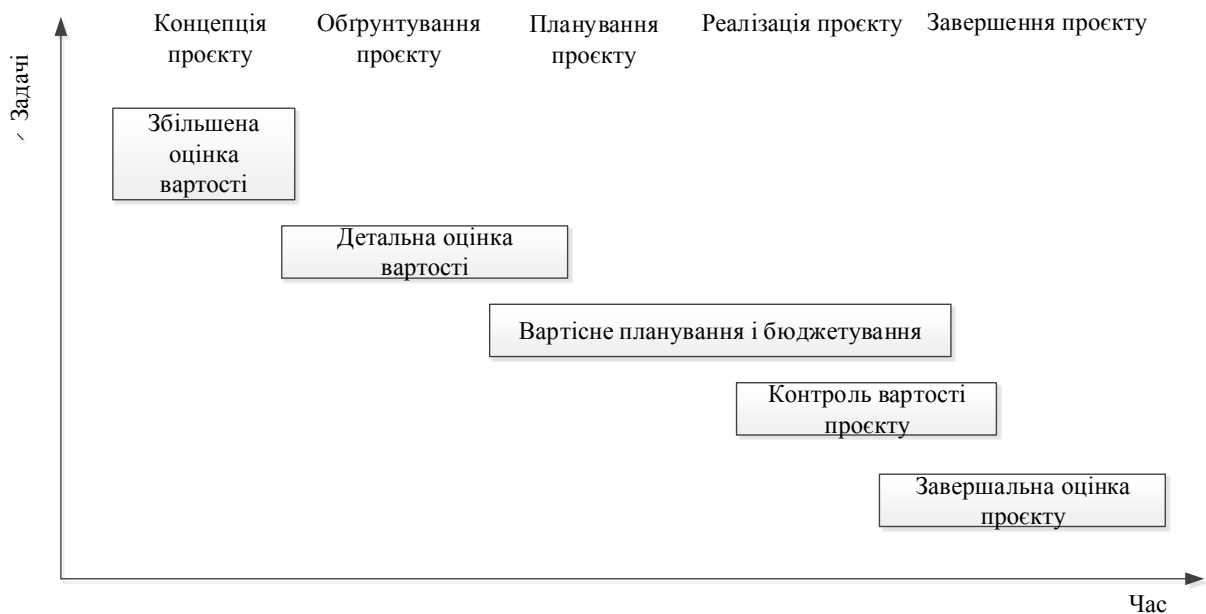


Рис. 1.2 Схема співставлення стадій життєвого циклу проєкту та етапів процесу управління вартістю проєкту

Джерело: [38]

Управління вартістю проєкту ґрунтується на бухгалтерській системі обліку активів, зобов'язань, системі заборгованості, руху матеріалів, сплати

податків, нарахування амортизації, очікуваних й реальних прибутків, закупівлі й продажу, обліку витрат проєкту [23, 56].

Управління вартістю у проєкті є діяльністю, яка спрямована на визначення і досягнення необхідного фінансового результату. Залежно від специфіки проєкту фінансовий результат може полягати:

- у дотриманні встановленого рівня витрат, який відображено в бюджеті проєкту;

- у досягненні необхідного співвідношення між доходами і витратами, які були визначені у бюджеті (або фінансовому плані проєкту) раніше [46].

Зважаючи на те, що проєкт складає не тільки витратну, але і дохідну частину, під управлінням вартістю потрібно розуміти такі заходи, які спрямовані на досягнення необхідних результатів як за витратами, так і за доходами. Управління доходами пов'язано в першу чергу з результатами проєкту та можливими ризиками, а управління витратами – з ресурсами і роботами за проєктом при врахуванні відповідних ризиків.

Управління вартістю будь-якого проєкту, незалежно від його складності, є процесом взаємодії багатьох елементів, які характеризуються великою кількістю параметрів. Процеси управління вартістю є підсистемою, яка входить до системи управління проєктом. Така підсистема знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища проєкту, має певні властивості, закономірності поведінки та зв'язки з іншими підсистемами. Реалізація таких зв'язків є проявом впливу взаємодії підсистем. Модель підсистеми управління вартістю повинна враховувати вплив на вартість чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому планується та здійснюється кожен проєкт. Зовнішнє середовище проєкту включає такі чинники:

- фізичні (місце розташування, ґрунтово-кліматичні та рельєфні умови);
- технічні (можливості забезпечення сучасними машинами і механізмами);
- технологічні (можливості та тип змін в технології);

- економічні (внутрішні та зовнішні);
- правові (податкове, інвестиційне та загально-правове законодавство держави);
- культурні, соціальні, політичні, в тому числі підтримка з боку місцевих громад [31].

Внутрішнє середовище переважно визначається взаємодією між наступними учасниками та зацікавленими сторонами проєкту:

- користувач – власник, яким може бути держава в особі профільного міністерства, рада директорів, акціонери, приватна особа;
 - інвестор – уряд держави, місцеві громади (обласного чи районного рівня), банки, інвестиційні компанії, фізичні особи, чиї потреби та бажання необхідно з'ясовувати та враховувати;
 - провідна організація, якою може бути профільне міністерство або корпорація, що відповідають за успішне впровадження проєкту;
 - команда з управління кожним проєктом, включаючи найманих працівників та консультантів;
 - постачальники, гуртові і роздрібні фірми, головний підрядник та субпідрядники, що забезпечують проєкт ресурсами, матеріалами та послугами. Крім наведених чинників, на вартість проєкту впливають інші ірраціональні чинники, які важко підлягають формальній ідентифікації, але можуть впливати як позитивно, так і негативно, наприклад:
 - політична ситуація (стабільність влади, загальна рівність перед законом, обмеження в ресурсах, ідеологічні збурення);
 - чинники соціальної системи (рівень доходів громадян та якість життя);
 - індивідуальні оцінки (матеріального становища, влади, якості життя
- [31].

Керівник проєкту в першу чергу спрямовує зусилля проєктної команди на ефективне управління внутрішніми чинниками, взаємодію учасників проєкту при його виконанні та досягненні мети і завдань проєкту.

1.2 Дослідження процесу управління вартістю проєкту

Аналіз літературних джерел показав, що думки авторів практично сходяться щодо складу процесу управління вартістю проєкту.

Згідно з [26], управління вартістю проєкту включає певні процеси (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Опис процесу «Управління вартістю проєкту»

Підпроцес	Вхід	Інструменти та методи	Вихід
1	2	3	4
Планування управління вартістю	План управління проєктом Статут проєкту Фактори середовища підприємства Активи процесів організації	Експертна оцінка Аналітичні методи Наради	План управління вартістю
Оцінка вартості	План управління вартістю Базовий план за змістом Розклад проєкту План управління людськими ресурсами Реєстр ризиків Фактори середовища підприємства Активи процесів організації	Експертна оцінка Оцінка за аналогам Параметрична оцінка Оцінка «знизу вгору» Оцінки по трьох точках Аналіз резервів Вартість якості Програмне забезпечення Аналіз пропозицій постачальників Методи групового прийняття рішень	Оцінки вартості операцій Основа для оцінок Оновлення документів проєкту
Визначення бюджету	План управління вартістю Оцінки вартості операцій Основа для оцінок Базовий план за змістом Розклад проєкту Ресурсні календарі Контракти Активи процесів організації Згоди	Підсумовування вартості Аналіз резервів Експертна оцінка Історичні взаємозв'язки Узгодження фінансових обмежень	Базовий план виконання вартості Вимоги до фінансування проєкту Оновлення документів проєкту

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Контроль вартості	План управління проектом Вимоги до фінансування проекту Інформація про виконання робіт Активи процесів організації	Вимоги до фінансування проекту Інформація про виконання робіт Активи процесів організації Управління освоєним обсягом Прогнозування Індекс продуктивності до завершення Аналіз виконання Аналіз відхилень Програмне забезпечення для управління проектами	Результати вимірювання виконання робіт Прогнози по бюджету Оновлення активів процесів організації Запити на зміну Оновлення плану управління проектом Оновлення документів проекту

Джерело: [26]

– планування управління вартістю - процес, який встановлює політики, процедури та документацію з планування, управління, витрачання та контролю вартості проекту;

– оцінка вартості - процес наближеної оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту;

– визначення бюджету - процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій або пакетів робіт для створення авторизованого базового плану управління вартістю проекту;

– контроль вартості - процес моніторингу статусу проекту для актуалізації вартості проекту і управління змінами базового плану управління вартістю проекту [26].

У сучасних кризових умовах функціонування промислових підприємств управління вартістю проекту діє як обмеження в інноваційно-інвестиційному проектуванні [32]. Виходячи з того, що вартість проекту визначається сукупністю вартостей його ресурсів, відповідне управління вартістю проекту містить такі процеси:

- вартісне оцінювання;

- бюджетування проєкту (ресурсне планування), тобто встановлення цільових показників витрат на реалізацію проєкту;

- контроль вартості проєкту, постійне оцінювання витрат, порівняння з плановими витратами, вироблення заходів коригувального і попереджувального характеру.

Схема процесів управління вартістю проєкту включає в себе три взаємопов'язані блоки: оцінку вартості проєкту, визначення бюджету проєкту та моніторинг вартості проєкту [17].

Оцінка вартості проєкту представляє собою процес розробки приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання операцій проєкту. Визначення бюджету проєкту – це процес підсумовування оцінок вартості окремих операцій або пакетів робіт для формування загального базового плану управління вартістю проєкту. Моніторинг вартості проєкту – процес моніторингу статусу проєкту для коригування бюджету проєкту і внесення змін до базового плану управління вартістю [17].

За думкою Фесенко Т. Г., управління вартістю проєкту інтегрує процеси планування, розробки бюджету і управління витратами для забезпечення виконання проєкту в межах планового бюджету [40]. Ним запропонована загально-інформаційна модель процесу «Управління вартістю проєкту» (рис. 1.3).

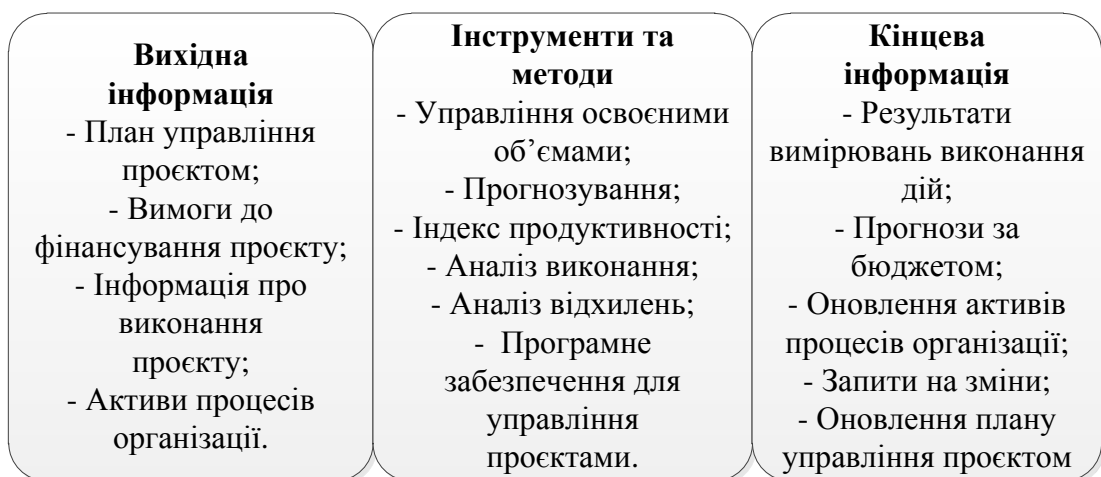


Рис. 1.3 Загально-інформаційна модуль процесу «Управління вартістю проєкту»

Джерело: [40]

За джерелом [21], управління вартістю проєкту включає процеси, що забезпечують виконання і завершення проєкту в рамках затвердженого бюджету. Основними процесами є:

1. Планування ресурсів – визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів), які необхідні виконання робіт проєкту та їх кількості.
2. Оцінка вартості – оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проєкту.
3. Розробка бюджету – додаток вартісних оцінок до окремих робіт проєкту.
4. Управління вартістю – управління змінами бюджету проєкту.

Етапи «Планування ресурсів» та «Оцінка вартості» носять підготовчий характер, використовуються для оцінки економічної доцільності проєкту та виконуються тимчасовою робочою групою проєкту на фазі ініціації. Вартісні оцінки можуть виконуватися з урахуванням експертних оцінок, оцінок за аналогами чи параметричних оцінок з урахуванням чинних нормативів.

На фазі планування розробляється бюджет проєкту, цілями якого є:

- прив'язка доходів та витрат до конкретних календарних термінів,
- визначення величини фінансових резервів у проєкті,
- визначення джерел фінансування.

Бюджет проєкту формується із двох складових: кошторису надходжень та кошторису витрат, що визначає вартість проєкту. Він складається з: операційного бюджету – сукупності витрат на ресурси, що забезпечують виконання робіт проєкту, управлінського резерву, бюджету непередбачуваних витрат.

Результатом розробки бюджету проєкту є базовий план за вартістю, що подається в табличній або графічній формі.

Управління вартістю проєкту можна проводити з урахуванням методу аналізу освоєних обсягів [21].

За думкою низки авторів [47], управління вартістю проєкту включає у себе процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проєкт буде виконаний в рамках затвердженого бюджету (рис. 1.4). До них відносяться:

- планування ресурсів – визначення видів та кількості ресурсів (люди, обладнання, матеріали), які повинні бути використані для виконання робіт проєкту;
- складання кошторису – розробка оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проєкту;
- визначення кошторисної вартості – розподіл загальної вартості за кожним елементом діяльності;
- контроль вартості – контролювання змін у бюджеті проєкту [47].

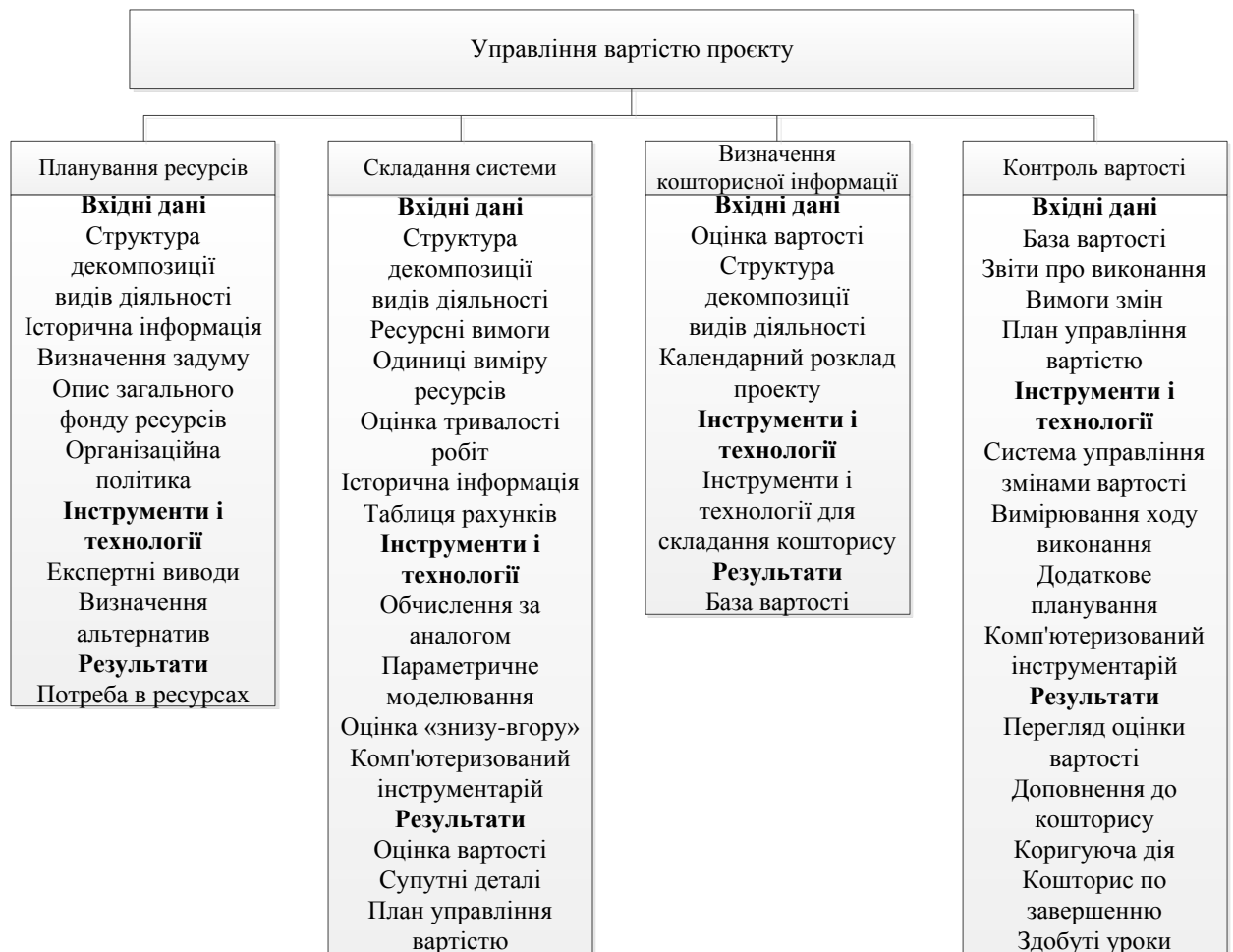


Рис. 1.4 Ідентифікація підпроцесів процесу «Управління вартістю проєкту»

Джерело: [47]

Внаслідок змінення парадигми управління проектною діяльністю від функціонального до процесного підходу у роботі [22] запропоновано модель процесного механізму управління вартістю проекту, яка представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Модель процесного механізму управління вартістю проекту

Джерело: [22]

Управління вартістю проекту – розділ проектного менеджменту, що оперує процесами, необхідними для забезпечення дотримання бюджету проекту.

За думкою Бабаєва В. М. [2], управління вартістю проекту включає такі компоненти:

- планування ресурсів – визначення того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт проекту;
- оцінка вартості – розробка приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт з проекту;
- розробка бюджету – складання кошторису для кожного виду роботи з проекту;
- аналіз ресурсів – оцінка відхилень витрати й продуктивності використуваних ресурсів від планових значень;
- контроль бюджету – контроль над змінами в бюджеті проекту.

Узагальнення думок фахівців щодо структури процесу управління вартістю проекту наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Узагальнення думок фахівців щодо структури процесу управління вартістю проекту

Підпроцеси	Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І. [20]	Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. [32]	Майорова Т.В. [17]	Фесенко Т. Г. [40]	Єгорченков О. В. [13]	Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю., Щуровська А. М. [46]	Батенко Л. П. Загородніх О. А., Ліщинська В. В [4]
Планування управління вартістю	+						+
Планування ресурсів				+	+	+	
Оцінка вартості ресурсів	+	+	+		+		
Визначення (розробка) бюджету	+		+	+	+		
Складання кошторису						+	
Визначення кошторисної вартості						+	
Бюджетування проекту		+					
Контроль вартості	+	+					+
Моніторинг вартості проекту			+				
Управління витратами				+			
Управління змінами бюджету					+	+	
Організація							+
Мотивація							+

Як слідує з табл. 1.3:

- більшість авторів до процесу управління вартістю включають: оцінку вартості ресурсів, розробку бюджету, контроль вартості проекту;

- автори по-різному називають підпроцес, основною метою якого є визначення вартості проєкту: це і розробка бюджету, і складання кошторису, і визначення кошторисної вартості, і бюджетування проєкту;
- автори по-різному називають підпроцес, основною метою якого є контроль вартості проєкту: це і контроль вартості, і моніторинг вартості, і управління витратами проєкту, і управління змінами бюджету.

За нашою думкою, процес управління вартістю проєкту складається з таких підпроцесів: планування ресурсів, розробка бюджету проєкту, контроль вартості проєкту.

Планування ресурсів. Ресурси – один з основних важелів управління змінами. І тривалість, і вартість виконання операцій прямо залежать від використовуваних ресурсів, тому зміна цих параметрів пов'язана або зі змінами призначень ресурсів на виконання операцій проєкту, або зі змінами режиму їхньої роботи.

Планування ресурсів означає визначення того, які ресурси (люди, устаткування і матеріали) і в якій кількості будуть використані на роботах проєкту. Планування ресурсів – ітеративний процес. Цей процес тісно пов'язаний з плануванням операцій, плануванням вартості й складанням розкладу виконання проєкту, за результатами яких показники планування ресурсів можуть переглядатися. На рис. 1.6 наведена характеристика підпроцесу «Планування ресурсів проєкту» [15].

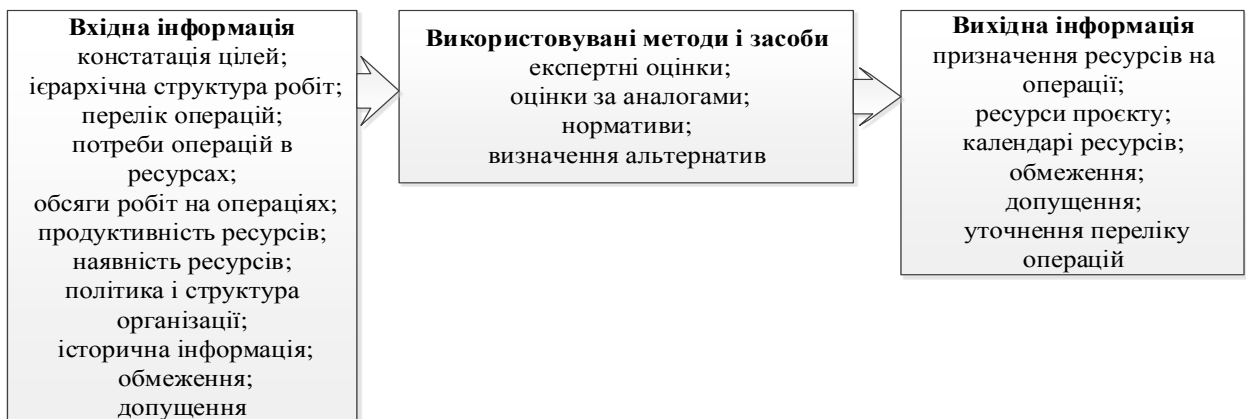


Рис. 1.6 Характеристика підпроцесу «Планування ресурсів проєкту»

Джерело: [15]

Результатом реалізації підпроцесу «Планування ресурсів проєкту» є:

- призначення ресурсів на операції проєкту. Основним виходом процесу планування ресурсів є перелік типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання всіх елементів. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування (складання розкладу виконання проєкту й планування вартості) і аналізу плану;

- календарі ресурсів. Конкретизація використовуваних у проєкті ресурсів дозволяє визначити і їхні календарі.

Розробка бюджету проєкту. Розробка бюджету – визначення базисної лінії вартості проєкту, що показує розподіл у часі наростаючим підсумком витрат за проєктом і служить для порівняння поточних результатів з плановими. Розробка бюджету – складова бюджетування проєкту, під яким розуміється визначення вартісних показників у рамках проєктних робіт і проєкту в цілому, процес формування бюджету проєкту, що містить установлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт, статтями витрат, часом виконання робіт, центрами витрат або за іншою структурою [6].

Розрахунок бюджету має важливе значення в управлінні проєктами, за рахунок того, що:

- бюджет проєкту надає обґрунтування вартості проєкту, часових меж або розміру набору елементів;

- без бюджету команди, що впроваджують зміни, можуть отримати нереалістичний бюджет або графік роботи;

- невелика команда обізнаних людей, які складають бюджет за визначеною методикою, зазвичай дає більш точний прогноз фактичної вартості, ніж якщо б кошторис складала одна людина [6].

Оновлення бюджету протягом робочого циклу, коли оціночні елементи з часом уточнюються, включає в себе знання і допомагає забезпечити успіх.

Характеристика підпроцесу «Розробка бюджету проєкту» наведена на рис. 1.7.



Рис. 1.7 Характеристика підпроцесу «Розробка бюджету проекту»

Джерело: [6]

Результатом реалізації підпроцесу «Розробка бюджету проекту» є бюджет проекту – директивний документ, що являє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом за статтями на відповідний період часу. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проекту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить витратна його складова, яку прийнято називати кошторисом проекту [10].

Форма та призначення бюджетів залежить від етапу проекту (табл. 1.4) [13].

Таблиця 1.4

Види бюджету

Етап проекту	Вид бюджету	Призначення бюджету	Припустима похибка, %
1	2	3	4
Розробка концепції проекту	Бюджетні очікування	Попереднє планування, визначення потреб у фінансуванні	25-40
Обґрунтування інвестицій	Попередній	Обґрунтування статей витрат; обґрунтування залучення інвестицій; планування використання фінансових коштів	15-20
Тендери та укладання договорів	Уточнений	Планування розрахунків з підрядниками, субпідрядниками та постачальниками	8-10

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Розробка робочої документації	Базовий	Директивне обмеження залучення та використання ресурсів	5-8
Реалізація проєкту	Поточний	Облік та контроль вартісних показників проєкту, моніторинг та управління вартістю проєкту	0-5
Завершення проєкту	Фактичний		-

Джерело: [13]

Послідовність розробки бюджету залежить від його призначення. Приклад послідовності згідно з джерелом [55] наведена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Послідовність розробки бюджету

Найменування етапу	Інструменти
Визначення складу робіт	Методи декомпозиції, ієрархічна структура робіт
Визначення трудовитрат робіт	Нормативи, експертні оцінки, оцінки за аналогами
Оцінка необхідних ресурсів для виконання робіт	Нормативи, експертні оцінки, призначення ресурсів на роботи
Оцінка вартості робіт (з врахуванням вартості ресурсів)	Нормативи, параметрична оцінка, оцінки «знизу вверх», експертні оцінки, оцінки за аналогами
Розробка кошторисів	Методи: ресурсний, ресурсно-індексний, базисно-індексний, базисно-компенсаційний, аналоговий
Розрахунок та оптимізація бюджету	Методи формування бюджету
Фіксація базового бюджету	Затвердження базового бюджету основними учасниками

Джерело: [55]

Основний бюджет проєкту – базовий. Його структура може бути також різною. За джерелом [61] схема розробки та види бюджетів проєкту наведені на рис. 1.8.



Рис. 1.8 Схеми розробки та види бюджетів проекту

Джерело: [61]

Контроль вартості проекту. Низка авторів називає його бюджетним контролем [2, 42]. Основні завдання бюджетного контролю:

- одержання точних оцінок витрат;
- розподіл витрат у часі;
- підтвердження витрат;
- своєчасна звітність по витратах;
- виявлення помилкових витрат;
- підготовка звіту про фінансовий стан проекту;
- прогноз витрат.

Характеристика підпроцесу «Бюджетний контроль» наведена на рис. 1.9.

Підпроцес «Бюджетний контроль» організований з метою отримання таких результатів:

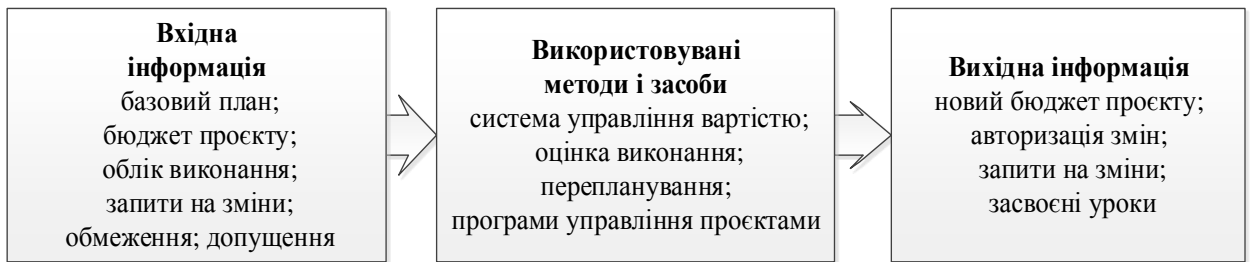


Рис. 1.9 Характеристика підпроцесу «Бюджетний контроль»

Джерело: [61]

- новий бюджет проекту. Новий бюджет операцій проекту, що залишилися, приймається до виконання, якщо ухвалено рішення про те, що застосування коригувальних впливів не є необхідним;
- запити на зміни. Рішення про необхідність коригування планового (базового) бюджету ініціює також застосування процесів управління часом, що приводить не тільки до зміни базового бюджету, але й планових строків виконання операцій, призначень ресурсів, технології й/або інших характеристик плану виконання проекту.
- засвоєні уроки. Причини відхилень вартості виконання робіт повинні документуватися і включатися в архів проекту й історичну базу даних для використання як у поточному проекті, так і в інших проектах виконуючої організації.

Схема реалізації підпроцесу «Бюджетний контроль» наведений на рис. 1.10 [61].

Згідно з ДСТУ «Управління проектами, програмами та портфелями», «контроль вартості спрямований на визначення поточного стану вартості, порівняння поточного стану з базовим планом вартості для визначення відхилень, передбачення вартості по завершенню і втілення відповідних запобіжних чи коригувальних дій. Після початку роботи необхідно збирати дані щодо виконання, фактичної вартості та оціненої вартості по завершенню. Для оцінки виконання проекту необхідно об'єднати дані про вартість з даними

про розклад, такими як прогрес по запланованих операціях та прогнозовані дати завершення поточних та майбутніх операцій [44].

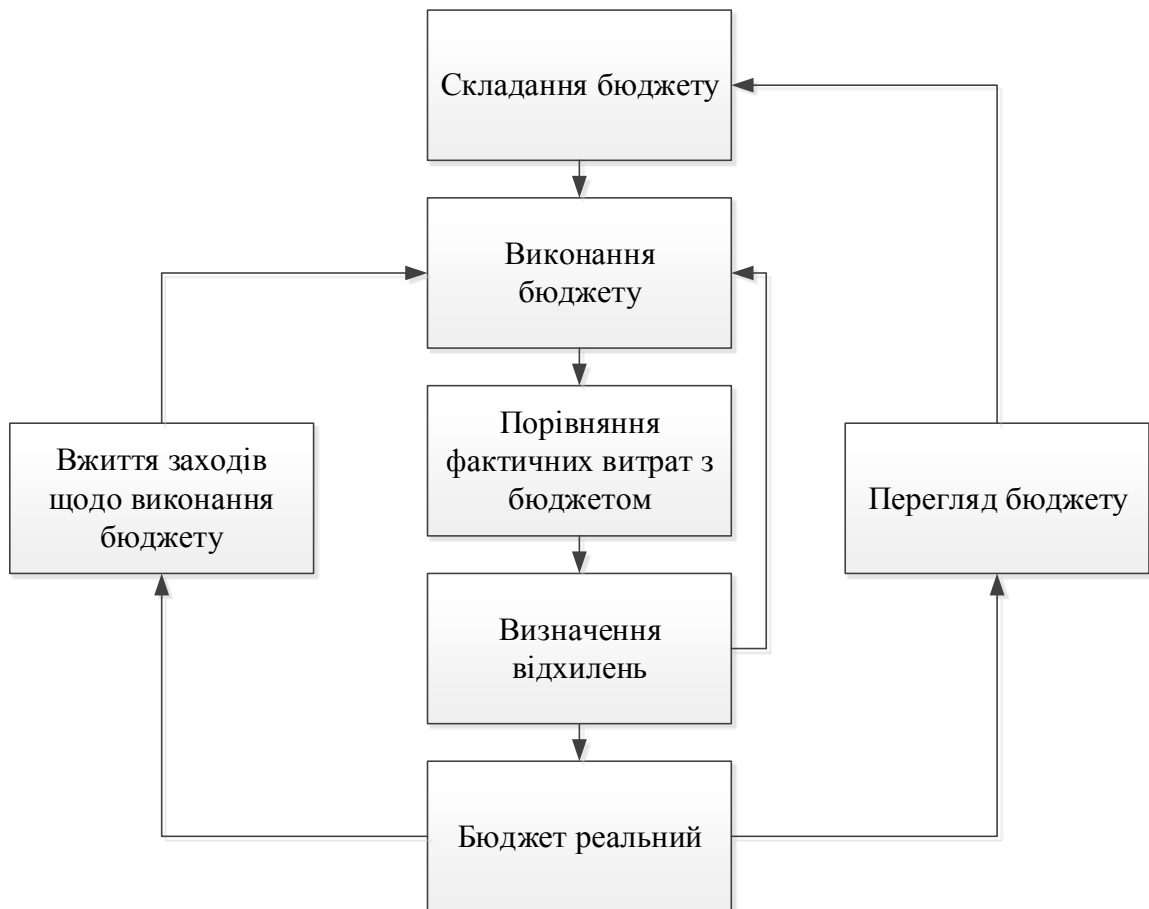


Рис. 1.10 Схема реалізації підпроцесу «Бюджетний контроль»

Джерело: [61]

Для контролю вартості можна брати до уваги такі джерела інформації як бюджет, фактичну вартість та оцінку вартості, прогнозовані витрати, дані щодо прогресу, списки операцій, запити на зміни та авторизовані зміни, коригувальні дії та план проєкту.

Завдяки моніторингу фактичної вартості та очікуваних майбутніх витрат, а також відповідних відхилень вартості, команда проєкту може здійснювати відповідні дії, щоб утримати проєкт в межах бюджету або надати підстави для додаткового фінансування» [43].

Таким чином, процес управління вартістю проєкту не є застиглим поняттям, його структура та операції можуть обиратися самим підприємством.

1.3 Підходи до оцінки вартості проєкту

Оцінка вартості проєкту визначається як процес апроксимації загальних витрат проєкту. Точність оцінки витрат та складання бюджету в управління проєктом залежить від точності та деталізації змісту проєкту, який є базовим планом змісту. Область також визначатиме будь-які обмеження, такі як дата, ресурси чи бюджет. Реєстр ризиків допоможе розрахувати кошторисні види витрат, витрати, пов'язані з непередбаченими діями, та витрати, необхідні для боротьби з ризиками.

Принципи оцінки вартості проєктів:

1. Принцип оптимального відповідального – найкраще оцінить вартість завдання той, хто її найкраще розуміє. Часто такою людиною є безпосередній виконавець завдання. Його оцінки найбільш точні, вони обґрунтовані його досвідом та експертними знаннями. Крім того, залучаючи виконавців до процесу планування, менеджер проєкту тим самим підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результат при виконанні завдання.

2. Принцип незалежності – оцінка вартості операцій та робіт необхідно проводити незалежно від оцінок пов'язаних з ними робіт. Кожна робота розглядається як незалежна від інших робіт. Взаємозв'язок між роботами, пов'язані ризики та супутні цього відхилення будуть враховані під час агрегування отриманої інформації на вищому рівні планування.

3. Принцип адекватності умов – при оцінці та розрахунках робіт експерт повинен керуватися припущенням, що має адекватні умови реалізації, достатню кількість ресурсів, йому доступні ефективні методи виконання робіт. Для отримання точніших оцінок експерт у своїх припущеннях має адекватно враховувати обмеження проєкту. Швидше за все, це призведе до збільшення оцінок, але воно буде обґрунтованим та адекватним.

4. Принцип визнання наявності ризиків – в оцінках, що вводяться до планових документів, мають бути враховані непередбачені обставини та ризики, які можуть вплинути на вартість та строки робіт. Абсолютно нормально вводити до оцінки вартості ризикові резерви. Однак їх величина має бути результатом адекватного, осмисленого аналізу та розрахунку. Введення у вартість роботи резерву «про всяк випадок» найчастіше є неефективним. Він перетворюється на елементарне «перестраховання», планування «на всякого пожежника», не обґрунтоване ні об'єктивними обставинами, ні реальною ситуацією в проєкті.

5. Принцип права на помилку – будь-яка оцінка є припущенням. Будь-яке припущення містить похибку. Завдання експерта – зробити цю похибку мінімальною. Усі оцінки матимуть виключно песимістичні значення. При цьому надії на те, що за таких умов фактичні та планові витрати співпадатимуть або з'явиться економія, практично ніякої [41].

Джерелами інформації можуть бути:

1) аналогічні ситуації: використання елемента (проєкту, ініціативи, ризику або іншого), подібного до оцінюваного елемента;

2) історія організації: попередній досвід організації у виконанні подібної роботи. Це найбільш корисно, якщо попередня робота була виконана тією ж або подібною за кваліфікацією командою і з використанням тих же методів;

3) експертне судження: використання знань окремих осіб про елемент, який оцінюється. Оцінка часто спирається на досвід тих, хто виконував роботу в минулому, внутрішніх або зовнішніх по відношенню до організації. Використовуючи зовнішніх експертів, оцінювачі беруть до уваги відповідні навички та вміння тих, хто виконує оцінювану роботу [58].

У проєктному менеджменті можна виділити чотири типи оцінок:

1. Грубий порядок величини – вартісні очікування проєкту, що знаходиться на фазі задуму чи ідеї.

2. Порядок величини – припущення вартості проєкту, розраховані у бізнес-плані або аналогічному документі.

3. Бюджетна оцінка – оцінка вартості проєкту, отримана на основі даних, наданих постачальниками та виконавцями робіт.

4. Точна – оцінка вартості, що включається до бюджету при визначенні остаточної планової вартості проєкту перед переходом до фази реалізації [38].

В табл. 1.6 наведений аналіз видів оцінок за етапом проєкту.

Таблиця 1.6

Види оцінок вартості за етапами проєкту

Етап проєкту	Найменування оцінки	Мета оцінки	Методологія оцінки
Концепція проєкту	Начальна (оцінка порядку величини)	Оцінка життєвості проєкту	На основі цін, що історично склалися, цін на одиницю об'єму, площі
Обґрунтування інвестицій	Орієнтовна оцінка	Для оцінки реальності поставленої задачі	
Техніко-економічне обґрунтування	Узагальнююча оцінка	Для співставлення з бюджетними можливостями	Прийняття остаточного інвестиційного рішення
Технічний проєкт	Поелементна оцінка	Проведення переговорів, тендерів для оформлення фінансування	За нормативними документам кошторисно-фінансовий розрахунок
Робоча документація	Детальна оцінка	База для розрахунків, контролю та управління	За нормативними документами
Реалізація проєкту	Заключна за виконаним роботам	Заключна	
	Прогнозна щодо майбутніх робіт	Прогноз	

Джерело: [38]

Оцінка вартості проєкту повинна передбачати приблизну оцінку кількості коштів, необхідних для виконання кожної операції проєкту [30].

Існує специфіка оцінювання проєктів, а саме:

- проєкти можуть мати стратегічне значення для підприємства, але можуть бути неприбутковими;
- наслідки виявлятимуться довгостроковими і суперечливими;
- існують досить високі ризики;
- необхідна гнучкість при прийнятті рішень [38].

На практиці використовують такі основні методи для оцінювання вартості проєктів:

1. Метод параметричної оцінки. При оцінюванні вартості використовується статистична залежність між вартістю операції та іншими параметрами проєкту. Ця залежність отримана на основі статистичного аналізу даних.

2. Метод оцінки реальних опціонів дає можливість інвестору (власнику базового активу проєкту) шляхом введення у виробництво успішних розробок через певний період часу отримати дохід від проєкту. Тобто, за методом реального опціону інвестор має право купувати або продавати актив, але це не є обов'язковим.

3. Метод оцінки «знизу вверх» – це спосіб оцінювання великого обсягу робіт за допомогою додавання оцінок, які отримано для меншої кількості складових. Цей метод вважають одним із найточніших.

4. Метод оцінки «зверху вниз» протилежний оцінюванню «знизу вверх». Цей метод використовують при недостатній кількості інформації про ресурси і матеріали, які необхідні для реалізації робіт.

5. Метод співставних оцінок (оцінка за аналогами). При оцінюванні вартості проєкту використовують дані з раніше виконаних аналогічних проєктів.

6. Метод чистої поточної вартості (NPV) – метод оцінювання майбутньої вартості проєкту з урахуванням інфляції, винагороди та ризику [26, 34].

Аналіз переваг та недоліків вищенаведених методів наведений у табл. 1.7 [26].

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки методів для оцінювання вартості проєктів

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод параметричної оцінки	Швидкий підрахунок	Невисока точність оцінки (але вище, ніж у випадку з методом співставних оцінок)
Метод оцінки реальних опціонів	1. Прийняття оптимальних рішень в майбутньому. 2. Врахування можливості призупинення фінансування невдалих проєктів	Некритичне застосування методології теорії опціонів може негативно впливати на бізнес компанії та її конкурентну позицію. Зайва гнучкість в рішеннях веде до частого перегляду планів та втрати стратегічного орієнтиру
Метод оцінки «знизу вгору»	Найвищий рівень точності оцінювання: розбивка на дрібні складові процесу проєктування	Висока тривалість часу щодо розрахунків в порівнянні з іншими методами оцінювання вартості проєкту
Метод оцінки «зверху вниз»	Єдиний варіант при недостатній кількості інформації про ресурси і матеріали, які необхідні для реалізації робіт	Суб'єктивність (неточність) оцінювання вартості проєкту
Метод співставних оцінок (оцінка за аналогами)	1. Швидкий підрахунок. 2. Не потрібно багато документації, легкість використання. 3. Високий ступінь обґрунтованості оцінки вартості на основі застосування фактичних ринкових даних	1. Мала точність оцінювання в порівнянні з іншими методами. 2. Необхідність наявності публічних компаній-аналогів на ринку з достатньою історією розвитку
Метод чистої поточної вартості (NPV)	Порівняння величини майбутніх надходжень з величиною поточних витрат. Врахування часової вартості грошей. Обґрунтування прийняття фінансового рішення тільки при невід'ємних значеннях	Чутливість до змін ставки дисконтування; відповідність ставки дисконтування тривалості періоду аналізу та часу отримання відповідного елемента грошового потоку

Продовження табл. 1.7

1	2	3
	показника NPV. Здійснення розрахунків для різних типів грошового потоку, порівняння проектів різної тривалості, структури й природи	

Джерело: [26]

Вибір методу оцінки вартості проекту залежить від умов розрахунку вартості та етапу планування (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Характеристика методів оцінки за етапами планування та умовами застосування

Метод оцінки	Підстави для застосування	Етап планування	Необхідні умови
1	2	3	4
Параметрична оцінка	Наявність оцінок обсягів робіт та нормативної вартості окремих елементів робіт	Будь-які етапи проекту. Точність залежить від точності оцінок обсягів робіт та їх нормативної вартості	Наявність можливості нормування робіт. Можливість розрахунку оцінок, виходячи з об'ємних параметрів робіт. Наявність нормативів вартості окремих типових операцій
Оцінка за аналогами	Нестача детальної інформації	Ранні етапи проекту	Схожість робіт за змістом та типом. Наявність інформації про фактичну вартість роботи-аналогу. Наявність досвіду в учасників

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
Метод оцінки «знизу вверху»	Необхідність в уточненій оцінці вартості. Повторна оцінка вартості	Рекомендується для етапу детального планування	Невисокі трудомісткість та обсяг робіт окремих операцій. Наявність досить точних оцінок необхідних ресурсів для окремих операцій. Історична інформація щодо вартості окремих типових операцій. Наявність нормативів витрат
Метод оцінки «зверху вниз»	Необхідність швидкої укрупненої оцінки вартості	Етап задуму (ідеї) проєкту	Можливість укрупненої оцінки вартості всього проєкту
Аналіз пропозицій виконавців	Закупівля обладнання у постачальників. Організація тендерів. Наявність можливості виконати роботи силами зовнішніх організацій	Відповідні етапи проєкту	Якісна тендерна (конкурсна) документація. Деталізовані пропозиції конкурсантів (оферти). Доступність експертної оцінки. Збалансована система показників

Джерело: [26]

Для конкретних ситуацій використовуються різні методи оцінки. У кожному випадку оцінювачам важливо мати узгоджений опис елементів, що підлягають оцінці, часто у вигляді структури розбиття робіт або іншої декомпозиції всіх робіт, що оцінюються. При розробці та наданні оцінки необхідно також чітко визначити обмеження та припущення. На рис. 1.11 наведений алгоритм вибору методу оцінки вартості проєкту.

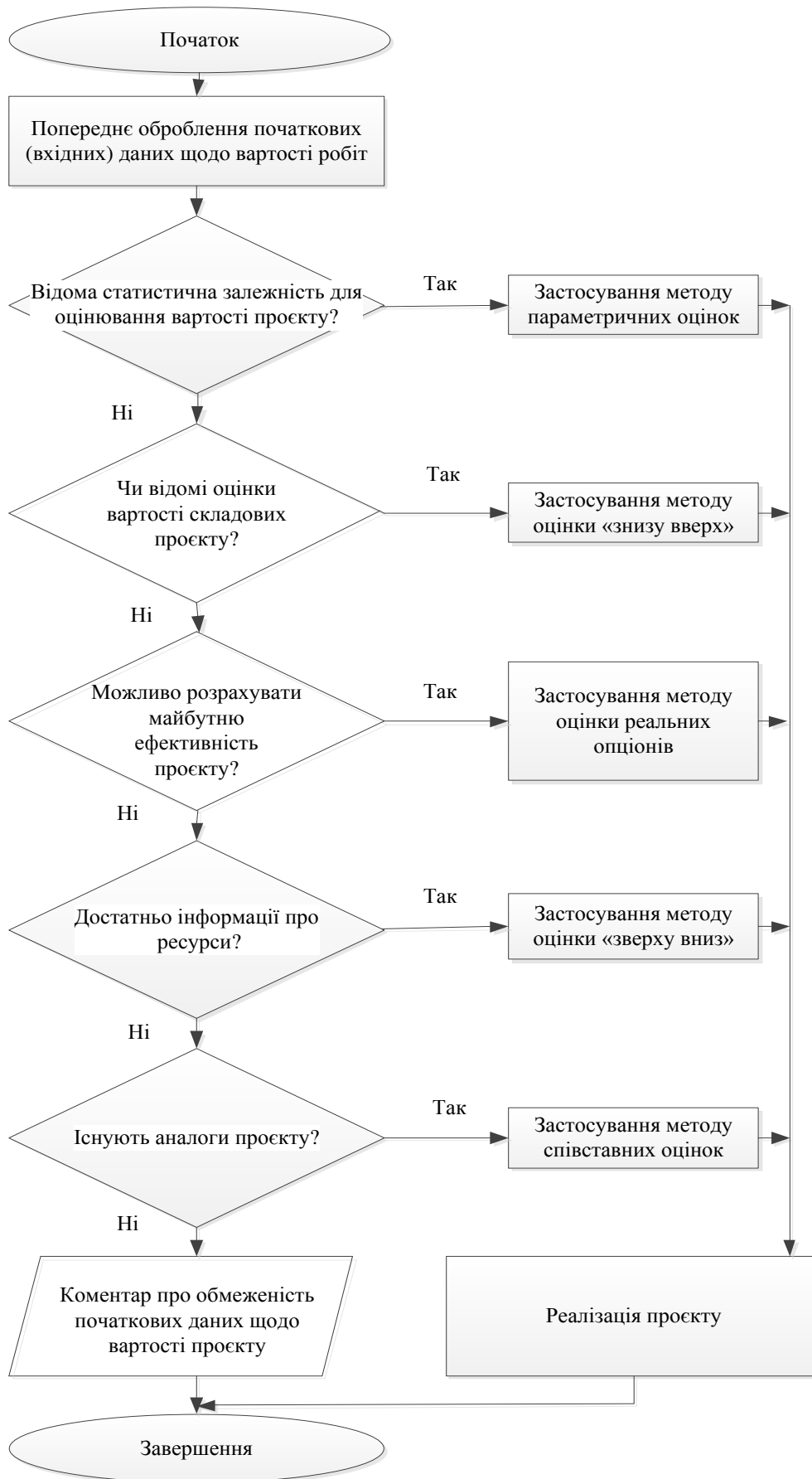


Рис. 1.11 Алгоритм вибору методу для оцінювання вартості проекту

Джерело: [24]

Фесенко Т. Г. запропонувала модель управління вартістю інноваційного проєкту з урахуванням взаємодії об'єкта управління (інноваційного проєкту) і навколишнього середовища, яка може бути представлена таким чином:

$$M_U = \{M_{OE}, A, M_D, M_{MO}, M_{ME}, M_H\}, \quad (1.1)$$

де M_{OE} – модель взаємодії об'єкта й середовища;

A – правило вибору процесів змінення об'єкта;

M_D – набір моделей оцінювання вартості об'єкта відповідно до правила A ;

M_{MO} та M_{ME} – моделі виміру стану об'єкта та навколишнього середовища згідно з правилом A ;

M_H – модель «спостерігача» (інженера-когнітолога, експерта, дослідника).

В модель (1.1) включені наступні складові:

M_{OE} – вербальна модель, яка описує взаємодію процесів управління проєктом з умовами існування у зовнішньому середовищі;

A – компонента набору правил адаптивних змін управління проєктом в залежності від змін і рухливості зовнішнього середовища;

M_D – компонента набору моделей оцінювання вартості проєкту, відповідно до набору правил A ;

M_{MO} – вербальна модель опису стану процесу управління проєктом, що підпорядковується набору правил A

M_{ME} – вербальна модель опису навколишнього середовища;

M_H – вербальна модель набору правил поведінки особи, що приймає рішення (інженера-когнітолога, експерта, дослідника) [40].

До оцінки вартості проєкту висуваються вимоги щодо точності та надійності.

Точність оцінки – це міра невизначеності, яка оцінює, наскільки оцінка близька до фактичного значення, виміряного пізніше. Її можна розрахувати як

відношення ширини довірчого інтервалу до його середнього значення, а потім виразити у відсотках.

Коли інформації мало, наприклад, на початку розробки підходу до вирішення проблеми, надається оцінка грубого порядку величини (Rough Order of Magnitude – ROM), яка, як очікується, має широкий діапазон можливих значень і високий рівень невизначеності.

Оцінки ROM часто не перевищують діапазон від +50% до -50% точності. Остаточна оцінка, яка є набагато точнішою, може бути зроблена після того, як буде зібрано більше реальних даних. Остаточні оцінки, які використовуються для прогнозування термінів, остаточних бюджетів і потреб у ресурсах, в ідеалі повинні мати похибку в межах 10% або менше [49].

У ряді випадків для певної ознаки робиться кілька оцінок, точність отриманої оцінки є мірою узгодженості між оцінками (наскільки вони близькі одна до одної). Вивчаючи показники неточності, такі як дисперсія або стандартне відхилення, оцінювачі можуть визначити рівень їхньої узгодженості.

Надійність оцінки (її повторюваність) відображається у варіації оцінок, зроблених різними методами оцінки або різними оцінювачами.

Щоб проілюструвати рівень надійності та точності, оцінку часто виражають у вигляді діапазону значень з відповідним рівнем довіри. Тобто, для заданого підсумкового значення оцінки та довірчого інтервалу діапазон значень – це очікуваний діапазон можливих значень, що ґрунтується на наданих оцінках.

Для отримання оцінок з певним рівнем достовірності оцінювачі можуть використовувати таку техніку, як PERT. Використовуючи множинні оцінки для кожного компонента оцінки, можна побудувати розподіл ймовірностей [13]. Цей розподіл дає змогу обчислити загальну оцінку (що включає всі оцінювані елементи) у вигляді діапазону значень з відповідним рівнем довіри.

Висновки до розділу 1

Визначено, що вартість проєкту як економічна категорія, є кількісною та якісною характеристикою проєктів, яка надає можливість оцінити взаємодію матеріальних, інтелектуальних, трудових та часових ресурсів на різних стадіях реалізації проєкту.

Досліджено, що управління вартістю проєкту є важливим складником запуску будь-якого нового проєкту та визначається як процес ефективного та результативного планування та контролю вартості та бюджету проєкту. Він визначає, які витрати необхідні кожному результату проєкту. Він включає різні функції управління проєктом, такі як оцінка, контроль виконання робіт, збір польових даних, планування, облік, проєктування і т. д.

Аналіз думок фахівців щодо структури процесу управління вартістю проєкту показав, що: більшість авторів до процесу управління вартістю включають: оцінку вартості ресурсів, розробку бюджету, контроль вартості проєкту; автори по-різному називають підпроцес, основною метою якого є визначення вартості проєкту: це і розробка бюджету, і складання кошторису, і визначення кошторисної вартості, і бюджетування проєкту; автори по-різному називають підпроцес, основною метою якого є контроль вартості проєкту: це і контроль вартості, і моніторинг вартості, і управління витратами проєкту, і управління змінами бюджету.

Визначено, що бюджет проєкту – директивний документ, що являє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом за статтями на відповідний період часу. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проєкту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить витратна його складова, яку прийнято називати кошторисом проєкту.

Досліджено, що оцінка вартості проєкту визначається як процес апроксимації загальних витрат проєкту. Принципами оцінки вартості проєктів є: принцип оптимального відповідального, принцип незалежності, принцип

адекватності умов, принцип визнання наявності ризиків, принцип права на помилку.

До основних методів оцінювання вартості проєктів відносяться: метод параметричної оцінки, метод оцінки реальних опціонів, метод оцінки «знизу вверху», метод оцінки «зверху вниз» протилежний оцінюванню «знизу вверху», метод співставних оцінок (оцінка за аналогами), метод чистої поточної вартості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1 Загальна характеристика АТ «Фармак»

АТ «Фармак» зосереджується на виготовленні та продажу рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів, серед яких генеричні засоби, які дають змогу замінити сегмент імпортованих ліків якісними українськими аналогами. Компанія надає широкий перелік медикаментів у всіх терапевтичних групах. Серед основних напрямків – протизастудні, гастроентерологічні, ендокринологічні, кардіологічні, неврологічні портфелі, а також засоби, що впливають на гемостаз.

Місія АТ «Фармак» – робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

Бачення АТ «Фармак» – це успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені [19].

Організаційна структура управління наведена на рис. 2.1. Як слідує з рисунку, до органів управління АТ «Фармак» відносяться: загальні збори акціонерів, Наглядова рада, виконавчий директор, генеральний директор. Йому підпорядковані: директор з маркетингу і продаж, директор з маркетингу і продаж в країни СНД, операційний директор, технічний директор, директор з якості, директор з розвитку бізнесу, директор з трансформації, директор з логістики і закупок, директор з фінансів, директор з персоналу, директор з правового забезпечення, директор з безпеки,

директор з інформаційних технологій, директор з корпоративних комунікацій.

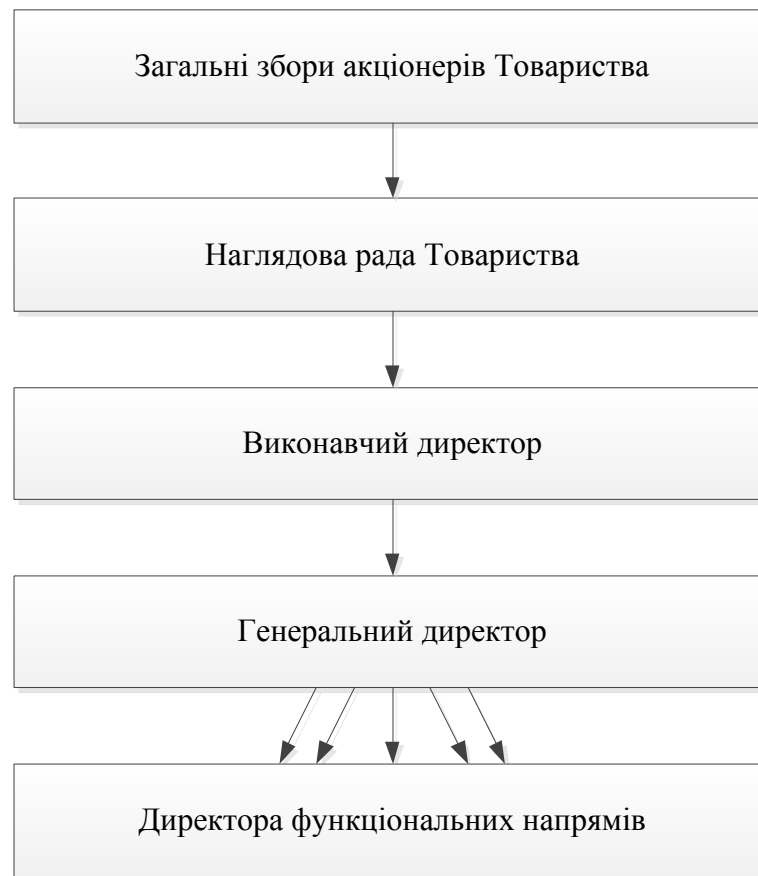


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Фармак»

АТ «Фармак» є флагманом фармацевтичної промисловості України, що постійно розширює свій асортимент та географію постачання. Дані про результати діяльності підприємства за останні три роки наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дані про результати діяльності АТ «Фармак»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	6618911	6541750	7515344
Операційні витрати, тис. грн	5043540	5055321	5542932
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1575371	1486429	1972412

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Прибуток до оподаткування, тис. грн	1297436	1279181	1409758
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,76	0,77	0,74
Рентабельність продаж, %	23,8	22,7	26,2

Аналіз наведених даних про результати діяльності підприємства показав наступне:

- за роки дослідження обсяг реалізації продукції збільшився на 13,5%;
- прибуток від операційної діяльності збільшився на 25%, що говорить про підвищення ефективності діяльності;
- прибуток до оподаткування по роках нижче прибутку від операційної діяльності, що говорить про збиткові фінансову та інвестиційну діяльності підприємства;
- витрати на одну гривню реалізованої продукції практично на 25% нижче одиниці, що є позитивним явищем.

Графічне зображення аналізу показників наведено на рис. 2.2.

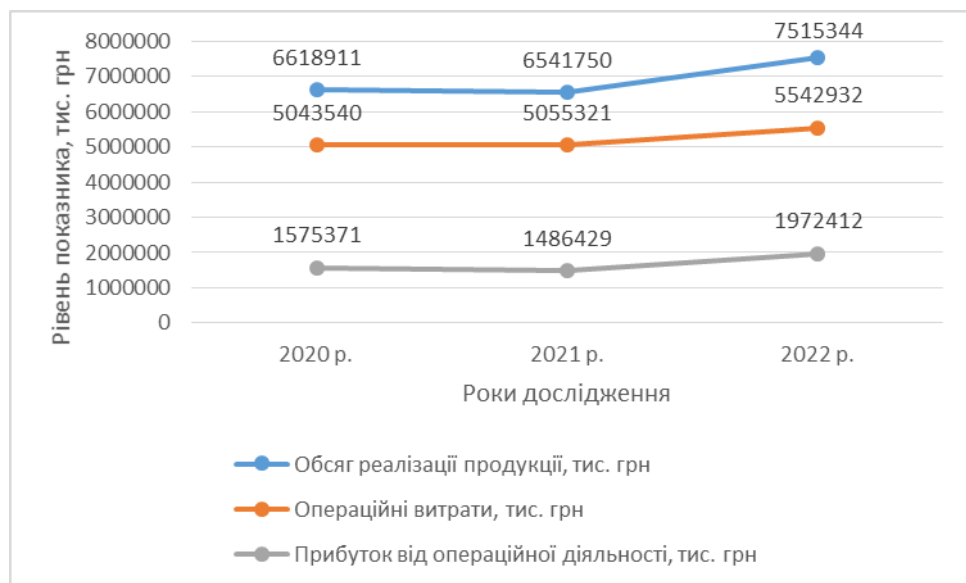


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників діяльності АТ «Фармак»

Активи підприємства наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Активи АТ «Фармак»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	6618911	6541750	7515344
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	3173705	3296606	4037688
Знос основних засобів, тис. грн	812548	854623	896423
Запаси, тис. грн	1165155	1579162	1375964
Фондовіддача, грн/грн	2,08	1,98	1,86
Коефіцієнт придатності	0,75	0,74	0,78
Термін оборотності запасів, дн.	63	90	65

Аналіз показав, що за роки дослідження сума основних засобів зростала, але ефективність їх використання – знижалася, про що говорять показники фондовіддачі. Аналіз запасів свідчить про неефективність управління ними. При ефективному управлінні ними їх рівень повинен змінюватися пропорційно обсягу реалізації продукції. Але динаміка рівня запасів на підприємстві не залежить від обсягів (рис. 2.3).

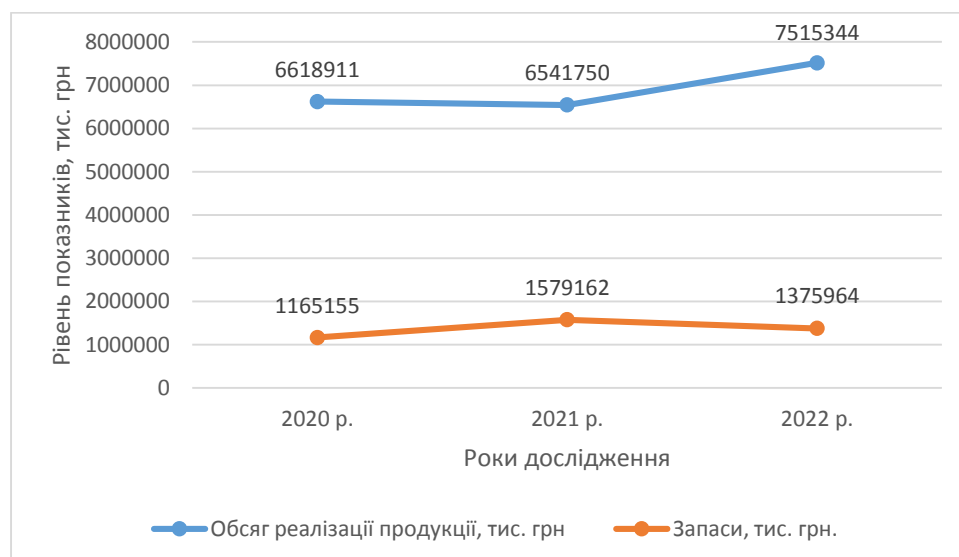


Рис. 2.3 Динаміка рівнів обсягу реалізації продукції та запасів

Продуктовий портфель АТ «Фармак» покриває широкий перелік терапевтичних груп, але компанія фокусується на шістьох основних групах лікарських засобів (рис. 2.4).

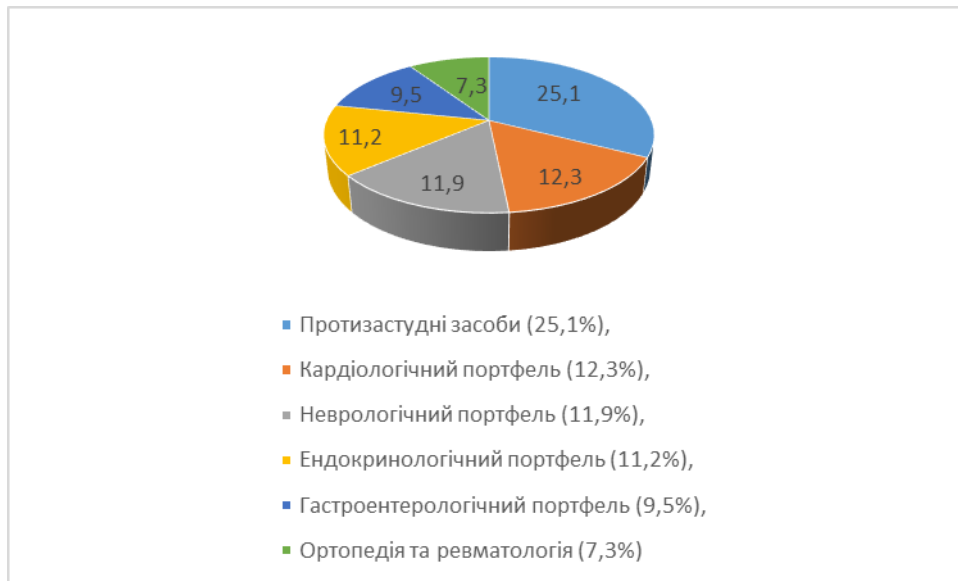


Рис. 2.4. Структура продуктивних портфелів АТ «Фармак» у 2022 р.

У розробці компанії знаходиться близько ста найменувань лікарських засобів. Станом на 2021 р. підприємство займало перше місце серед експортерів лікарських засобів в інші країни за рахунок високої якості та безпечності, а також впровадженню інновацій у виробничу діяльність.

Виконання основних цілей щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності експортної стратегії підприємства забезпечило збільшення експортних продажів на 23 % і склало 1250 млн грн, що складає 17% від загальної виручки компанії у 2022 р.

Продукція АТ «Фармак» має високий рівень якості, прирівнюється до європейської та користується попитом у близько 30 країнах світу. Найбільшими імпортерами підприємства виступають Узбекистан, Ізраїль, Казахстан, Білорусь, Ірак, Німеччина та інші.

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства складемо профіль діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Профіль діяльності АТ «Фармак»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику		+	
Ступінь доцільності організаційної структури		+	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
Стиль правління			+
Рівень прибутку		+	
Частка ринку		+	
Система контролю якості товару			+
Широта асортименту			+
Гнучкість цінової політики	+		
Доцільність договірної політики			+
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу			+
Система стимулювання покупців	+		
Ступінь маркетингової активності	+		
Дослідження і розробки			+
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів			+
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура			+
Сумарна оцінка підприємства	51 бал		

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.3 і переліку можливих сильних і слабких сторін складений перелік фактичних сильних і слабких сторін.

Сильні сторони: успішний досвід розробки та виготовлення оригінальних та генеричних лікарських засобів, лідер на українському фармацевтичному ринку серед вітчизняних та іноземних компаній, наявність виробничих потужностей та технологій для створення будь-якого виду препаратів, наявність повного пакету ліцензій для створення лікарських засобів, відповідність державним та міжнародним стандартам якості (ISO, GMP), наявність фінансових ресурсів для інвестування, успішний досвід реінвестування прибутку у розширення виробництва.

Можливості: державна програма «Доступні ліки» із реімбурсацією, державна фінансова підтримка розробок у фармацевтичній галузі, інтеграційні процеси з ЄС та США, спрощення процесу реєстрації ліків та наукових дослідження на час воєнного стану.

Оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз АТ «Фармак» проведено за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу АТ «Фармак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Успішний досвід розробки та виготовлення оригінальних та генеричних ЛЗ	Високий рівень бюрократизації процесів виробництва
Лідер на українському фармацевтичному ринку серед вітчизняних та іноземних компаній	Залежність від постачальників сировини для ЛЗ
Наявність виробничих потужностей та технологій для створення будь-якого виду ЛЗ	Залежність від дистриб'юторів

Продовження табл. 2.4

1	2
Наявність повного пакету ліцензій для створення ЛЗ	Відносно швидке моральне старіння асортименту
Відповідність державним та міжнародним стандартам якості (ISO, GMP)	Низький відсоток виготовлення оригінальних препаратів
Наявність фінансових ресурсів для інвестування	Неповноцінний юридичний захист зареєстрованих власних торгових марок
Успішний досвід реінвестування прибутку у розширення виробництва	
Можливості	Загрози
Державна програма «Доступні ліки» із реімбурсацією	Нестабільність показника росту фармацевтичного ринку України
Державна фінансова підтримка розробок у фармацевтичній галузі	Погіршення рівня платоспроможності населення
Інтеграційні процеси з ЄС та США	Військовий стан в країні
	Відсутність доступу до збуту в аптечних мережах на тимчасово окупованих територіях
	Ускладнений процес формування логістичних ланцюжків на території України
	Державні цінові регулятори для фармацевтичних препаратів
	Валютні коливання
	Зростання рівня інфляції
	Суперечливість податкового законодавства України

2.2 Дослідження проєктної діяльності АТ «Фармак»

На підприємстві відбувається постійне залучення капітальних інвестицій для розширення виробничих потужностей, зокрема у 2020-2022 рр. понад 90% прибутку компанія спрямовує на інвестиційні проєкти та розвиток технологій. Серед найбільш перспективних інноваційних проєктів на підприємстві слід виділити:

1. Залучення американських фармотехнологій у виробництво катриджів.
2. Використання на практиці технологій рекомбінантного синтезу та застосування біотехнологій у виробництві.
3. Повний цикл впровадження рентгеноконтрастних препаратів для європейського ринку, які відповідають вимогами EU GMP та розробка нових продуктів в цьому напрямку.
4. Розширення 5 новітніх лабораторій R&D до інтелектуальних кластерів з використанням високотехнологічного та інноваційного обладнання компаній Glatt, SBM, Urlinski, Belimed, De Ditrich, Gea, Sartorius, Malvern Instruments і ін.
5. Реалізація системи виробничої лінії для безперервного виробничого твердих форм лікарських засобів.
6. Постійне ознайомлення з технологічними розробками, участь в програмах «Горизонт-2023», VANVISTUS і ORBIS, за напрямом Research and Innovation Staff Exchange (RISE).
7. Розширення власного технопарку «Фармак», де зосереджені інноваційні технології фармацевтичної сфери.

З метою аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності АТ «Фармак» у табл. 2.5 розраховані відповідні показники.

Розмір капітальних інвестицій на АТ «Фармак» зріс на 98% порівняно з 2021 р., інвестиції були спрямовані на розбудову нового R&D центру. На підприємстві зростають коефіцієнти автоматизації та механізації виробничих процесів на 13% порівняно з 2021 р. Спостерігається оновлення продукції у

2021 р. на 23% за рахунок випуску нових видів лікарських засобів та покращення якості та надійності існуючих препаратів.

Таблиця 2.5

Інноваційно-інвестиційні показники діяльності АТ «Фармак»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Частка капітальних інвестицій до прибутку	0,35	0,67	1,32
Коефіцієнт оновлення продукції	0,24	0,31	0,38
Коефіцієнт використання засобів автоматизації праці	0,62	0,71	0,8
Коефіцієнт механізації управлінської праці	0,45	0,52	0,59

Щорічно АТ «Фармак» інвестує близько 16 млн доларів у нові розробки та дослідження. За останні п'ять років інвестиції у науково-технічний комплекс склали 3,4 млрд грн.

За рахунок розширення виробництва на підприємстві вдалось збільшити обсягів виробництва продукції на 35%, що забезпечило відкриття власного виробництва субстанцій у м. Шостка. За рахунок розроблення проєкту, вартість якого складала 20 млн грн з виробництва твердих форм лікарських засобів, компанії вдалось удосконалити виробничі потужності та оптимізувати виробничі процеси.

Рівень технологічного розвитку АТ «Фармак» також характеризується доволі високими показниками (табл. 2.6).

Ступінь гнучкості підприємства до нововведення наближена до максимуму і станом на 2022 р. складає 0,92, за рахунок зростання витрат на нововведень у поточному році. Підприємство має високу гнучкість до потреб ринку, так як величина доданої вартості зростає та АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі. Протягом 2020-2022 рр. цей показник залишається

незмінним та має найвище значення, що свідчить про позитивну тенденцію до розвитку на ринку, а також про його адаптивність до нововведень.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня технологічного розвитку АТ «Фармак»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	1	1	1
Коефіцієнт гнучкості та адаптивності підприємства до нововведень	0,85	0,89	0,92
Коефіцієнт гнучкості та адаптивності підприємства до потреб ринку	1	1	1
Коефіцієнт відповідності середнього віку обладнання нормативному	1	1	1
Коефіцієнт відповідності фондоозброєності праці працюючих основного і допоміжного виробництв	0,7	0,81	0,89

Розробкою та реалізацією проєктів розвитку на підприємстві займається відділ управління проєктами, який підпорядковується технічній дирекції (рис. 2.5).

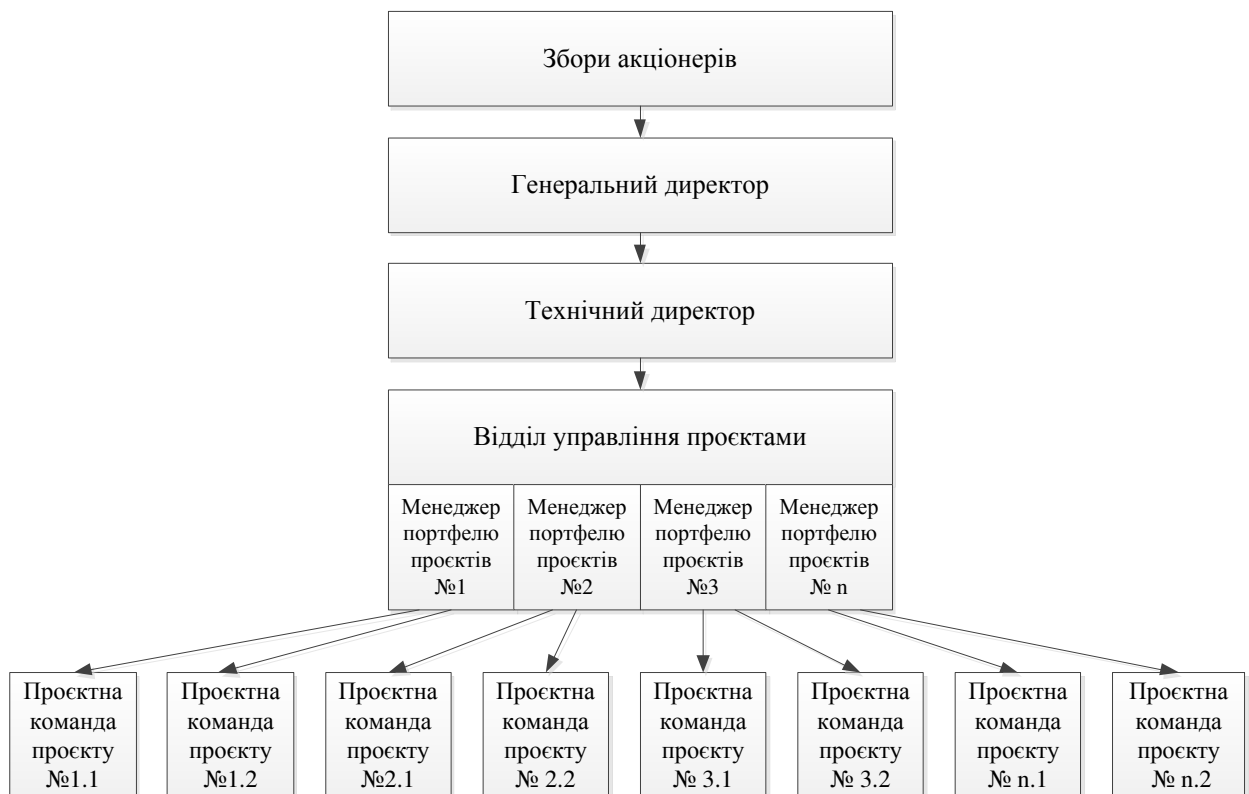


Рис. 2.5 Схема організаційної структури управління проєктами на АТ «Фармак»

Відповідно, проектна команда має наступну структуру та повноваження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розподіл функцій та повноважень між учасниками команди
технологічного проєкту**

Учасник команди	Посадова особа	Функції
1	2	3
Ініціатор	Збори акціонерів Генеральний директор Технічний директор	Пошук та затвердження ідеї проєкту Прийняття рішення щодо необхідності розробки та реалізації проєкту
Інвестор	АТ «Фармак» Банк «Приватбанк»	Своєчасне забезпечення проєкту фінансовими ресурсами
Керівник проєкту	Менеджер відповідного портфелю проєктів	Разом з менеджером проєкту приймає участь у плануванні проєкту Зведення ресурсного балансу між окремим проєктами Контроль виконання проміжних етапів та кінцевих результатів Коригування характеристик проєкту за результатами контролю його виконання Прийомка завершеного проєкту
Менеджер проєкту	Проєкт-менеджер (відділ управління проєктами)	Разом з керівником проєкту приймає участь у плануванні проєкту Формулювання та розподіл між членами проєктної команди завдання та обов'язків Організація комунікацій між членами проєктної команди Керівництво членами проєктної команди Налагодження і підтримка зв'язків з усіма зацікавленими особами

Продовження табл. 2.7

1	2	3
		Здійснення моніторингу впровадження проєкту щодо його відповідності плану-графіку, бюджету і технічним характеристикам
Члени проєктної команди	Начальник цеху, в якому реалізується проєкт	Безпосередньо керування пуско-налагоджувальними роботами
	Робітники різних спеціальностей (слюсарі, електрики, наладчики та ін.) цеху	Проведення робіт з пуску та налагодженню обладнання
	Робітники різних спеціальностей (слюсарі, електрики, наладчики та ін.) інших цехів	
Підрядчик	Продавець обладнання	Доставка обладнання

Аналіз показав, що практично всі проєкти у 2020-2022 рр. були реалізовані з порушеннями чи то термінів, чи то бюджету.

Управління проєктами на АТ «Фармак» здійснюється у чотири етапи:

- ініціація,
- планування, в тому числі, розробка бюджету проєкту,
- виконання та контроль,
- завершення.

Останнім (за роки дослідження) був реалізований проєкт впровадження безперервної виробничої лінії для виготовлення лікарських засобів шляхом сухої грануляції. У табл. 2.8 наведені зміст етапів життєвого циклу проєкту з урахуванням планової та фактичної тривалості кожного етапу, планового та фактичного бюджету, переліку основних робіт, ризиків здійснення кожного етапу.

Таблиця 2.8

Зміст етапів життєвого циклу проєкту впровадження безперервної виробничої лінії для виготовлення лікарських засобів шляхом сухої грануляції

Етап	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
1	2	3	4	5
Тривалість етапу за планом	30 днів	100 днів	400 днів	100 днів
Бюджет за планом, грн	52600	142000	15300000	287400
Зміст етапу	Формування ідеї та створення проєктної команди	Розробка плану дій щодо впровадження нової технології у виробничий процес	Монтаж обладнання, запуск пілотного виробництва лікарських засобів за новою технологією	Промислова експлуатація обладнання
Ризики	Недостатній досвід щодо організації безперервного виробництва та автоматизації технологічного процесу за допомогою технології PAT	Внаслідок відсутності відповідного досвіду організації безперервного виробництва та автоматизації процесу за допомогою PAT складнощі з плануванням робіт	Складність встановлення критичних точок контролю	Непередбачуваність процесу проходження сертифікації на відповідність параметрів виробничої лінії вимогам GMP

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Перелік основних робіт	Аналіз технологій виготовлення лікарських засобів, пошук альтернативних рішень для впровадження нової технології	Розробка та планування технологічного процесу, розробка бюджету проекту	Проведення тестування нового обладнання, оцінка параметрів виробничої лінії на вимоги GMP, проведення перевірки якості дослідної партії лікарських засобів. Навчання працівників	Підтвердження лікарських засобів на якість, а також обладнання для безперервного виробництва до вимог GMP. Випуск першої серії лікарських засобів
Тривалість етапу фактично	27 днів	90 днів	487 днів	110 днів
Бюджет фактично, грн	52600	142000	16850226	301458

Як слідує з табл. 2.8, на етапах безпосередньо реалізації проєкту спостерігається перевищення і термінів, і бюджету проєкту. За думкою фахівців підприємства, основна причина цього – невчасне забезпечення проєкту ресурсами.

Аналіз факторів, які вплинули на підвищення вартості проєкту, пропонується здійснювати у наступній послідовності.

1. Аналіз забезпечення матеріальними ресурсами.
2. Аналіз забезпечення трудовими ресурсами.
3. Аналіз забезпечення фінансовими ресурсами.
4. Аналіз забезпечення інформаційними ресурсами.

Для аналізу виконання показників проєкту застосований традиційний метод (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз контролю вартості проєкту традиційним методом

Етап проєкту	За планом, грн	Фактично, грн	Відхилення, грн
Ініціація	52600	52600	-
Планування	142000	142000	-
Виконання та контроль	1530000	16850226	1550226
Завершення	287400	301458	14058
Всього	15782000	17346284	1564284

В процесі реалізації проєкту були використані наступні матеріальні ресурси:

- основні засоби – обладнання, контрольно-вимірювальна апаратура та ін. Приміщення було підготовлено заздалегідь;
- допоміжні матеріали – метал, метизи, запірна арматура, рукава підвищеного тиску, дроти та ін.

Пошук та закупка матеріальних ресурсів є функцією відділу матеріально-технічного постачання. Зберігаються матеріальні ресурси на центральних складах: обладнання та допоміжних матеріалів. Ці підрозділи підпорядковуються дирекції з логістики та закупок. Тобто, відділ управління проектами та відділ матеріально-технічного постачання мають різне підпорядкування (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Схема підпорядкування відділу управління проектами та відділу матеріально-технічного забезпечення

Як слідує з рис. 2.6, функціональних зв'язків між ними немає. За твердженням фахівців така ситуація дуже ускладнює комунікацію між членами проєктної команди. Питання придбання та постачання обладнання і контрольно-вимірювальної апаратури складнощів не викликає: згідно з СОПом «Організація проєктних робіт» все обладнання повинно бути на складі за тиждень до початку відповідної роботи за планом реалізації проєкту. За досліджуваний період це положення не порушувалося. Щодо допоміжних матеріалів, то вони постачаються на підприємство «безадресно», тобто потреба у допоміжних матеріалах для реалізації проєкту додається до загальної потреби підприємства, постачається на підприємство та зберігається на центральному складі. Не одиничними були випадки, коли на центральному складі необхідні матеріали були відсутні. Реалізація проєкту зупиняється, до тих пір, поки відділ матеріально-технічного постачання не замовить та не

поставить наступну партію матеріалу. Затримка реалізації проєкту в результаті дії цього фактору склала 20 днів.

Аналіз забезпечення трудовими ресурсами показав, що цим видом ресурсів проєкт був забезпечений. Під час реалізації проєкту було організовано навчання оперативного персоналу. Але виникла проблема з персоналом, який монтував сенсорну технологію РАТ.

РАТ для виготовлення твердих форм лікарських засобів містить програми управління, що дозволятиме отримувати інформацію на всіх етапах виробничого процесу в замкнутому циклі автономного обладнання. Прямі вимірювання критичних атрибутів якості (CQA) за допомогою РАТ в поєднанні зі складними математичними моделями, які поєднують в собі основні принципи і емпіричні дані, дозволяють проводити тестування випуску лікарських засобів в реальному часі. Тобто, налагоджування цієї системи – вузькоспеціалізована робота. У персоналу підприємства не вистачило досвіду для її монтажу, що сказалося на затримці пілотного запуску процесу на 20 днів.

Фінансовими ресурсами проєкт був забезпечений повністю.

Таким чином, збільшення терміну реалізації проєкту склало: $20+20=40$ днів.

Аналіз проєктної діяльності АТ «Фармак» засвідчив активне впровадження підприємством інвестиційних та інноваційних проєктів. Однак, незважаючи на наявність відділу управління проєктами і значний досвід підприємства в управлінні проєктами, актуальною залишається проблема підвищення ефективності проєктного управління з метою мінімізації відхилень фактичних параметрів виконання проєктів від запланованих.

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак» – це успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка

має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені.

До органів управління АТ «Фармак» відносяться: загальні збори акціонерів, Наглядова рада, виконавчий директор, генеральний директор. Генеральному директору підпорядковані директори з функціональних напрямів.

Аналіз результатів діяльності підприємства показав: за роки дослідження обсяг реалізації продукції збільшився на 13,5%; прибуток від операційної діяльності збільшився на 25%, що говорить про підвищення ефективності діяльності; прибуток до оподаткування по роках нижче прибутку від операційної діяльності, що говорить про збиткові фінансову та інвестиційну діяльність підприємства; витрати на одну гривню реалізованої продукції практично на 25% нижче одиниці, що є позитивним явищем.

SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами діяльності підприємства є: успішний досвід розробки та виготовлення оригінальних та генеричних лікарських засобів, лідер на українському фармацевтичному ринку серед вітчизняних та іноземних компаній, наявність виробничих потужностей та технологій для створення будь-якого виду препаратів, наявність повного пакету ліцензій для створення лікарських засобів, відповідність державним та міжнародним стандартам якості (ISO, GMP), наявність фінансових ресурсів для інвестування, успішний досвід реінвестування прибутку у розширення виробництва; можливостями – державна програма «Доступні ліки» із реімбурсацією, державна фінансова підтримка розробок у фармацевтичній галузі, інтеграційні процеси з ЄС та США, спрощення процесу реєстрації ліків та наукових дослідження на час воєнного стану.

Дослідження проєктної діяльності підприємства показало, що ступінь гнучкості підприємства до нововведень наближена до максимуму і станом на 2022 р. складає 0,92, за рахунок зростання витрат на нововведення у

поточному році. Підприємство має високу гнучкість до потреб ринку, так як величина доданої вартості зростає та АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі. Протягом 2020-2022 рр. цей показник залишається незмінним та має найвище значення, що свідчить про позитивну тенденцію до розвитку на ринку, а також про його адаптивність до нововведень.

Управління проєктами на АТ «Фармак» здійснюється у чотири етапи: ініціація, планування, в тому числі, розробка бюджету проєкту, виконання та контроль, завершення.

Аналіз проєкту впровадження безперервної виробничої лінії з виробництва лікарських засобів методом сухої грануляції показало, що фактичні терміни його реалізації, а також фактична вартість проєкту значно відрізняються від планових показників. Досліджені причини такого відхилення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення управління вартістю проєкту

Як було визначено у розділі 2, одним із факторів, які призвели до збільшення термінів реалізації, а відповідно, і до збільшення вартості проєкту, є впровадження сенсорної технології РАТ. Підприємство самостійно, власними силами розробляло проєкт та займалося впровадженням цієї технології, але цей процес зітнувся з проблемами, вирішення яких потребувало часу. Альтернативою самостійного впровадження є запрошення спеціалізованої компанії. У табл. 3.1 зведені переваги та недоліки двох способів реалізації проєктів за думками фахівців [15, 19, 23, 52].

Таблиця 3.1

Оцінка способів реалізації нових технологій виробництва фармацевтичної продукції

Спосіб реалізації	Переваги	Недоліки
1	2	3
За рахунок наймання спеціалізованої компанії	<ul style="list-style-type: none"> - база знань у сфері прогресивних технологій виробництва у фармації; - досвід в розробці аналогічних проєктів з високою ефективністю; - розробка автоматизованої системи відповідно до завдань та мети підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення сторонніх осіб для аналізу і оптимізації виробничого процесу, що може тягнути за собою витік інформації про діяльність підприємства, а також технології виробництва

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - інтеграція виробничої лінії з сервісним обслуговуванням по закінченню її впровадження; - потреба невеликої кількості у працівниках підприємства-замовника для реалізації проєкту; - економія часу на реалізацію проєкту, низькі терміни реалізації; - високі гарантії ефективного впровадження 	
Самостійне впровадження	<ul style="list-style-type: none"> - досвід впровадження виробничих ліній у злагодженій команді; - розуміння ключових виробничих проблем на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - великі витрати на проєктування, розробку та налагодження системи; - великий термін реалізації; - високі ризики провалу проєкту через відсутність досвіду у впровадженні нової технологій; - потребує найму додаткових працівників для реалізації проєкту

Для визначення відношення фахівців АТ «Фармак» до способу впровадження сенсорної технології РАТ пропонується використати метод експертних оцінок за такою схемою:

Етап 1. Обрання експертів та формування експертної групи.

Етап 2. Опитування експертів щодо вибору способу впровадження сенсорної технології РАТ.

Етап 3. Обробка результатів опитування.

У межах виконання кваліфікаційної роботи проведено відповідні дослідження за кожним з етапів. Етап 1. В якості експертів пропонується обрати співробітників підприємства. Оцінка ступеню компетентності експертів проводилася методом взаємної оцінки. Для оцінки компетентності експертів використовується шкала від 1 до 5. Полярність оцінок така: чим вище компетентність експерта, тим вище бал. Результати оцінки наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Самооцінка фахівці АТ «Фармак»

Фахівці, яких оцінюють	Фахівці, що оцінюють					Кількість балів
	Технічний директор	Менеджер портфелю проектів	Інженер відділу безпеки	Менеджер проектів	Менеджер проектів	
Технічний директор	0	5	5	5	5	20
Менеджер портфелю проектів	4	0	4	5	4	17
Інженер відділу безпеки	4	4	0	4	4	16
Менеджер проектів	3	5	4	0	4	16
Менеджер проектів	5	4	3	3	0	15
Всього						84

Максимальна чисельність фахівців, що включені до складу експертної групи розраховується за формулою:

$$C \times K_{\max} \leq \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n_{\max}}, \quad (3.1)$$

де K_i – компетентність і-того експерта;

K_{\max} – максимально можлива компетентність з використовуваної шкали;

C – константа, що дорівнює $2/3$.

$$n_{\max} \leq \frac{3}{2} \times \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\max}}. \quad (3.2)$$

Розрахунок чисельності експертної групи по результатах взаємної експертної оцінки наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок чисельності експертної групи

Показник	Розрахунок
Сума компетентності експертів	84
Максимально можлива компетентність	20
Чисельність експертів	4

Таким чином, чисельність експертів щодо визначення способу впровадження сенсорної технології РАТ дорівнює 4 особам: технічний директор, менеджер портфелю проєктів, інженер відділу безпеки, менеджер проєктів.

На основі аналізу думок фахівців розроблена анкета опитування експертів у кількості 4 особи. Узагальнена оцінка результатів опитування проводилася за допомогою шкали Лайкерта (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала Лайкерта

Бали	Питання	Оцінка
1	2	3
	На Вашу думку, наскільки важливим при реалізації нових технологій є база знань та досвід?	
5	Дуже важливо	
4	Важливо	4,3
3	Помірно важливо	
2	Трохи важливо	
1	Не важливо	
	Я вважаю, що залучення спеціалізованої компанії до розробки та реалізації сенсорної технології РАТ знизить потребу у власному персоналі	
5	Абсолютно згодний	5
4	Згоден	
3	Не визначився	
2	Не згоден	
1	Категорично не згоден	
	Я вважаю, що залучення спеціалізованої компанії до розробки та реалізації сенсорної технології РАТ зекономить час на реалізацію проєкту:	
5	Абсолютно згодний	
4	Згоден	4,1
3	Не визначився	
2	Не згоден	
1	Категорично не згоден	
	Я вважаю, що залучення спеціалізованої компанії до розробки та реалізації сенсорної технології РАТ дає високі гарантії ефективного впровадження	
5	Абсолютно згодний	5
4	Згоден	
3	Не визначився	
2	Не згоден	
1	Категорично не згоден	
	Коли обираєте спосіб реалізації проєкту щодо впровадження сенсорної технології РАТ, наскільки важливо розуміння ключових виробничих проблем на підприємстві:	
5	Дуже важливо	
4	Важливо	
3	Помірно важливо	3,1
2	Трохи важливо	

Продовження табл. 3.4

1	2	3
1	Не важливо	
	Чи важливим, за Вашою думкою, є те, що залучення сторонніх осіб для впровадження сенсорної технології РАТ може тягнути за собою витік інформації про діяльність підприємства, а також технології виробництва:	
5	Дуже важливо	
4	Важливо	
3	Помірно важливо	
2	Трохи важливо	2,7
1	Не важливо	
	Я вважаю, що існують високі ризики провалу проєкту через відсутність досвіду у впровадженні такого роду технологій:	
5	Абсолютно згодний	
4	Згоден	4,8
3	Не визначився	
2	Не згоден	
1	Категорично не згоден	

Таким чином, як слідує з табл. 3.4, експерти притримуються думки, що:

- при реалізації нових технологій база знань та досвід є важливими, а їх відсутність може спровокувати високі ризики провалу проєкту;
- залучення спеціалізованої компанії до розробки та реалізації сенсорної технології РАТ знизить потребу у власному персоналі та зекономить час на реалізацію проєкту;
- натомість, розуміння виробничих проблем підприємства та ризики витоку інформації щодо його діяльності та технологій виробництва є не дуже важливими факторами при виборі способу реалізації проєкту впровадження сенсорної технології РАТ.

Таким чином, впровадження сенсорної технології РАТ необхідно доручити спеціалізованій компанії. Крім того, технічне обслуговування такої системи надалі після впровадження також потребує спеціалізованих знань та вмінь.

Другою причиною, яка вплинула на тривалість реалізації проєкту та, відповідно, на збільшення його вартості, є неузгодженість у матеріально-технічному забезпеченні.

Згідно політики управління оборотними активами, що розроблена на підприємстві, з метою встановлення контролю за витрачанням грошових коштів, допоміжні матеріали для технічного обслуговування та ремонту обладнання можуть передаватися у цех з центрального скраду та зберігатися у цеховій коморі не більше однієї доби. В разі, якщо за цей період матеріали не будуть передані у виробництво, їх необхідно повернути на центральний склад. Ці положення поширюються і при реалізації проєктів. За нашою думкою, при реалізації проєктів норму запасу цих матеріалів у коморах цехів, в яких вони впроваджуються, необхідно збільшити.

3.2 Вартісна оцінка запропонованих заходів

Пошук компанії, яка буде займатися автоматизацією виробництва, а саме впровадженням сенсорної технології РАТ, та оцінка впливу цього заходу на вартість проєкту впровадження безперервного виробництва, пропонується здійснювати у наступній послідовності (рис. 3.1).

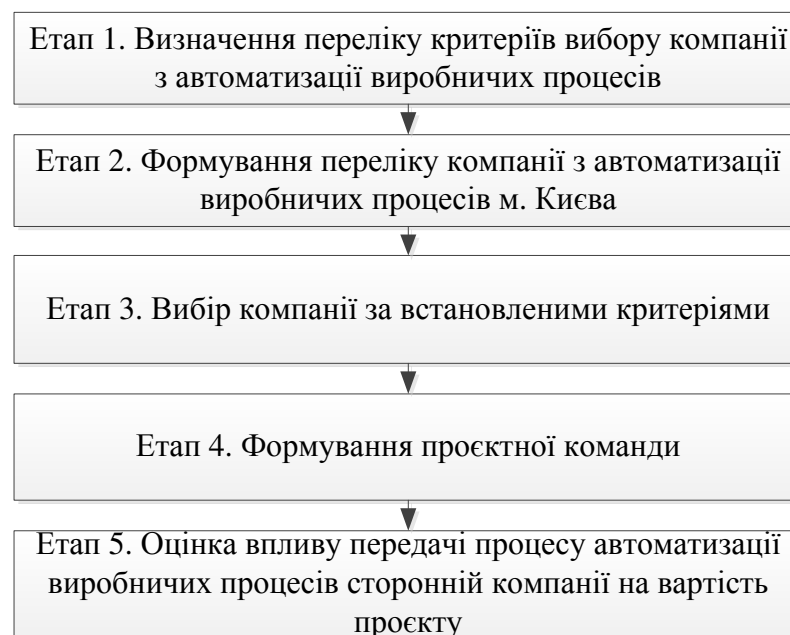


Рис. 3.1 Послідовність дій щодо реалізації запропонованого заходу

Етап 1. Визначення переліку критеріїв вибору компанії з автоматизації виробничих процесів.

Обраній групі експертів (4 особи) було визначене завдання запропонувати по три критерії для вибору компанії з автоматизації. З цих переліків треба було обрати 5. Вибір здійснювався за допомогою рейтингування. Полярність оцінок така: чим вище сума балів, тим менший номер місця. Результати вибору критеріїв наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Формування критеріїв вибору компанії з автоматизації виробничих процесів

Критерій	Експерти				Сума	Місце в рейтингу
	Технічний директор	Менеджер портфелю проєктів	Менеджер відділу безпеки	Менеджер проєктів		
1	2	3	4	5	6	7
Гарантування відповідності системи вимогам GMP	7	7	6	7	27	1
Гарантування запуску пілотного виробництва з першого разу	1	2	1	2	6	7
Надання компанією послуг надалі з технічного обслуговування системи	6	5	6	6	23	2
Гарантування виконання умов договору щодо	5	4	4	5	18	4

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
термінів та вартості робіт						
Тривалість присутності на ринку послуг з автоматизації виробничих процесів	2	3	3	3	11	6
Досвід роботи з автоматизації виробничих процесів у фармації	4	6	5	4	19	3
Імідж компанії	3	1	2	1	7	5

Таким чином, для вибору компанії з автоматизації обрані наступні критерії:

- гарантування відповідності системи вимогам GMP,
- надання компанією послуг надалі з технічного обслуговування системи,
- досвід роботи з автоматизації виробничих процесів у фармації,
- гарантування виконання умов договору щодо термінів та вартості робіт,
- імідж компанії.

Етап 2. Формування переліку компанії з автоматизації виробничих процесів м. Києва. У перелік компаній, які надають послуги з автоматизації виробництва на фармацевтичних підприємствах включено:

- компанія Alter Systems (бренд IFS Ukraine);
- ІТ-компанія TQM systems;
- OSKON;

- IT-Enterprise.

Етап 3. Вибір компанії за встановленими критеріями. Оцінку здійснюють обрані експерти за двобальною шкалою: позитивна оцінка – 1, негативна – 0. Оцінка компаній за обраними критеріями наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка компаній за обраними критеріями

Критерій	Компанія Alter Systems	IT- компанія TQM systems	Компанія OSKON	Компанія IT- Enterprise
Гарантування відповідності системи вимогам GMP	1	1	0	0
Надання компанією послуг надалі з технічного обслуговування системи	1	0	1	0
Досвід роботи з автоматизації виробничих процесів у фармації	1	1	0	1
Гарантування виконання умов договору щодо термінів та вартості робіт	1	1	1	1
Імідж компанії	1	1	1	1
Всього	5	4	3	3

Таким чином, оцінка показала, що найбільш привабливим є обрання компанії Alter Systems для впровадження сенсорної технології PAT.

Етап 4. Формування проєктної команди. На рис. 3.2 наведена схема взаємозв'язків у проєктній команді з впровадження безперервної виробничої лінії для виготовлення лікарських засобів.



Рис. 3.2 Схема взаємозв'язків у проектній команді з впровадження безперервної виробничої лінії для виготовлення лікарських засобів шляхом сухої грануляції

Проектна команда буде формуватися з підрозділів двох компаній: АТ «Фармак» та Alter Systems. Рівень організаційної структури управління проектом – зовнішній, що означає наявність певної структури зв'язків і відносин між окремими виконавцями з різних компаній. Зміст взаємозв'язків між учасниками проекту наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зміст взаємозв'язків між учасниками проекту

АТ «Фармак»	Компанія Alter Systems
1	2
1. Технічний директор АТ «Фармак» ↔ Дирекція компанії Alter Systems	
Обговорення та узгодження завдання, предмету договору, умов виконання договору, вартості надання послуг.	
Прийом в експлуатацію сенсорної технології РАТ	

Продовження табл. 3.7

1	2
2. Менеджер портфелю проєктів з модернізації виробних процесів → група з автоматизації виробничих процесів фармацевтичних підприємств	
Менеджер портфелю проєктів контролює виконання договірних зобов'язань, термінів виконання, приймає участь у пілотних запусках виробничої лінії	-
3. Менеджер проєкту ↔ група з автоматизації виробничих процесів фармацевтичних підприємств	
Вирішення оперативних питань з організації виконання проєкту щодо впровадження сенсорної технології РАТ	
4. Команда проєкту впровадження безперервної виробничої лінії ↔ група з автоматизації виробничих процесів фармацевтичних підприємств	
Реалізація проєкту впровадження сенсорної технології РАТ	

Етап 5. Оцінка впливу передачі процесу автоматизації виробничих процесів сторонній компанії на вартість проєкту.

Затримка монтажу сенсорної технології РАТ призвела до збільшення термінів проєкту на 20 днів. На цій лінії планується виробництво таблеток: Аторвакору, Інтерферону, Амізону.

Розрахунок вигоди підприємства від передачі впровадження технології РАТ сторонній організації пропонується здійснювати за наступною методикою:

1. Розрахунок втраченого прибутку (Π) підприємства від зменшення випуску продукції за формулою:

$$\Pi = D - \frac{D}{1 + \Pi_n}, \quad (3.3)$$

де Π_n – норма прибутку, частка, за даними підприємства, дорівнює 0,4;
 D – втрачений дохід (грн), розраховується за формулою:

$$D = O_v \times \Pi, \quad (3.4)$$

де O_v – втрачений обсяг виробництва продукції, тис. уп.;

Π – ціна, грн/1000 уп.

2. Визначення витрат підприємства на оплату послуг сторонньої компанії (B_k).

3. Розрахунок економічного ефекту здійснюється за формулою:

$$E = B_k - D. \quad (3.5)$$

За період затримки (20 днів) на лінії можна було б виробити понад 2000000 таблеток. Якщо це буде, наприклад, Амізон (засіб, який виробляється на цій лінії, з самою низькою відпускною ціною – 48000 грн/1000 уп.), то:

- втрачений дохід складе: $D = 240 \times 48000 = 11520000$ грн,
- втрачений прибуток складе: $\Pi = 11520000 - \frac{11520000}{1+0,4} = 3291428$ грн.

- компанія Alter Systems пропонує здійснити проєкт впровадження сенсорної технології РАТ за 1820000 грн (B_k) протягом трьох тижнів.

- економічний ефект від запропонованого заходу складе:
 $E = 1820000 - 3291428 = -1471428$ грн.

Неврегульоване забезпечення проєкту допоміжними матеріалами викликало затримку його реалізації на 20 днів. Пропонується допоміжні матеріали для реалізації проєкту закуповувати та обліковувати окремо, а зберігати у цеховій комірці.

Розрахунок вигоди підприємства від запропонованого заходу пропонується здійснювати за наступною методикою.

Розрахунок втраченого прибутку ($\Pi_{\text{дм}}$) підприємства від зменшення випуску продукції за формулою:

$$\Pi_{\text{дм}} = D - \frac{D}{1 + \Pi_{\text{н}}} - B_{\text{дм}}, \quad (3.6)$$

де $B_{\text{дм}}$ – витрати підприємства на забезпечення проєкту допоміжними матеріалами, грн. Розраховується за формулою:

$$B_{\text{дм}} = O_{\text{дп}} \times \frac{C/100}{365} \times D, \quad (3.7)$$

де $O_{\text{дм}}$ – щоденна потреба проєкту у допоміжних матеріалах, грн;

C – річна банківська ставка, %;

D – термін реалізації етапу проєкту, дн.

Загальний економічний ефект складе:

$$E_3 = E + \Pi_{\text{дм}}. \quad (3.8)$$

За даними бухгалтерії, щоденна потреба проєкту у допоміжних матеріалах – 70000 грн. Річна банківська ставка для розрахунку береться на рівні 30%. Термін реалізації етапу проєкту 400 днів. Таким чином:

- додаткові витрати на організацію забезпечення проєкту допоміжними матеріалами складуть: $B_{\text{дм}} = 70000 \times \frac{0,3}{365} \times 400 = 23014$ грн.

- прибуток від впровадження заходу: $\Pi_{\text{дм}} = 11520000 - \frac{11520000}{1 + 0,4} - 23014 = 3268414$ грн.

Загальний економічний ефект складе: $1471428 + 3268414 = 4739842$ грн, що складає 0,6% доходу підприємства за 2022 р.

Після впровадження заходів зміниться вартість проєкту.

Впровадження сенсорної технології РАТ силами підприємства спричинило збільшення вартості проекту на 920456 грн. Під час запуску пілотного виробництва якість отриманих лікарських засобів не відповідала показникам якості, тому їх було списано, а на цю суму збільшено вартість проекту.

Неузгодженість у матеріально-технічному забезпеченні проекту спричинило простої у роботі персоналу, якому підприємство виплачувало середню заробітну плату (з врахуванням єдиного соціального внеску). За рахунок цього вартість проекту збільшилася на 257642 грн.

Результати удосконалення управління вартістю проекту відображені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Характеристики проекту до та після впровадження проекту

Показник	Етапи проекту			
	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
1	2	3	4	5
До реалізації запропонованих заходів				
Тривалість етапу за планом	30 днів	100 днів	400 днів	100 днів
Бюджет фактично, грн	52600	142000	16850226*	301458
Реалізація проекту				
Залучення сторонньої компанії для впровадження сенсорної технології, грн			- 920456	
Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення, грн			-257642	
Всього			-1198098	
Після впровадження запропонованих заходів				

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Тривалість етапу фактично	27 днів	90 днів	400 днів	110 днів
Бюджет фактично, грн	52600	142000	15672128	301458

Примітка* – за даними бухгалтерії

Таким чином, впровадження запропонованих заходів знизить вартість проєкту на 1198098 грн.

Висновки до розділу 3

Як показав аналіз, однією з причин затримки реалізації проєкту та збільшення його вартості, є впровадження сенсорної технології РАТ, але цей процес зітнувся з проблемами, вирішення яких потребувало часу. Альтернативою самостійного впровадження є запрошення спеціалізованої компанії. Обґрунтована необхідність цього кроку. За допомогою експертних оцінок вибрана компанія, яка буде займатися реалізацією цієї технології.

Другою причиною, яка вплинула на тривалість реалізації проєкту та, відповідно, на збільшення його вартості, є неузгодженість у матеріально-технічному забезпеченні. Запропонований захід спрямований на нівелювання цього фактору.

Розроблена послідовність реалізації заходів, сформована проєктна команда та описані взаємозв'язки між її членами, а також запропонована методика оцінки економічного ефекту від впровадження заходів.

У результаті впровадження запропонованих заходів вартість проєкту знизиться на 1198098 грн. Економічний ефект – 4739842 грн, що складе 0,6% від доходу підприємства у 2022 р.

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства. В роботі виявлено, що управління вартістю проєкту є важливим складником запуску будь-якого нового проєкту та визначається як процес ефективного та результативного планування та контролю вартості та бюджету проєкту. Він визначає, які витрати необхідні кожному результату проєкту. Він включає різні функції управління проєктом, такі як оцінка, контроль виконання робіт, збір польових даних, планування, облік, проєктування і т. д.

Досліджено, що оцінка вартості проєкту визначається як процес апроксимації загальних витрат проєкту. Принципами оцінки вартості проєктів є: принцип оптимального відповідального, принцип незалежності, принцип адекватності умов, принцип визнання наявності ризиків, принцип права на помилку. До основних методів оцінювання вартості проєктів відносяться: метод параметричної оцінки, метод оцінки реальних опціонів, метод оцінки «знизу вверху», метод оцінки «зверху вниз» протилежний оцінюванню «знизу вверху», метод співставних оцінок (оцінка за аналогами), метод чистої поточної вартості.

Дослідження проєктної діяльності підприємства показало, що ступінь гнучкості підприємства до нововведення наближена до максимуму і станом на 2022 р. складає 0,92, за рахунок зростання витрат на нововведень у поточному році. Підприємство має високу гнучкість до потреб ринку, так як величина доданої вартості зростає та АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі. Протягом 2020-2022 рр. цей показник залишається незмінним та має найвище значення, що свідчить про позитивну тенденцію до розвитку на ринку, а також про його адаптивність до нововведень.

Управління проєктами на АТ «Фармак» здійснюється у чотири етапи: ініціація, планування, в тому числі, розробка бюджету проєкту, виконання та контроль, завершення.

Аналіз проєкту впровадження безперервної виробничої лінії з виробництва лікарських засобів методом сухої грануляції показало, що фактичні терміни його реалізації, а також фактична вартість проєкту значно відрізняються від планових показників. Дослідженні причини такого відхилення.

Як показав аналіз, однією з причин затримки реалізації проєкту та збільшення його вартості, є впровадження сенсорної технології РАТ, але цей процес зітнувся з проблемами, вирішення яких потребувало часу. Альтернативою самостійного впровадження є запрошення спеціалізованої компанії. Обґрунтована необхідність цього кроку. За допомогою експертних оцінок вибрана компанія, яка буде займатися реалізацією цієї технології.

Другою причиною, яка вплинула на тривалість реалізації проєкту та, відповідно, на збільшення його вартості, є неузгодженість у матеріально-технічному забезпеченні. Запропонований захід, спрямований на нівелювання цього фактору.

Розроблена послідовність реалізації заходів, сформована проєктна команда та описані взаємозв'язки між її членами, а також запропонована методика оцінки економічного ефекту від впровадження заходів.

В результаті впровадження запропонованих заходів вартість проєкту знизиться на 1198098 грн. Економічний ефект – 4739842 грн, що складе 0,6% від доходу підприємства у 2022 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрееєва Т. Є., Петровська Т. Е., Титар Т. С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №34. С. 364-370.
2. Бабаєв В. М. Управління проектами: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2016. 244 с.
3. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.
4. Батенко Л. П. Загородніх О. А., Ліщинська В. В Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 231 с.
5. Березін О.В. Управління проектами: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
6. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Батенко Л. П. Загородніх О. А., Ліщинська В. В Управління проектами: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 231 с.
8. Бушуєв С. Д. Мастер-клас «Обзор методологий управления проектами и программами PRINCE2», Київ, 2012 р.
9. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2016. 247 с.
10. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. №6 (17). 2019. С. 126-130.
11. Зотов О. В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення 12.10.2023).
12. Збаразська Л. О. Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю. Управління проектами: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 168 с.

13. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
14. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
15. Лучко Г., Лебідь Т. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 501-506.
16. Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
17. Майорова Т. В. Управління вартістю проекту як основа проектного фінансування. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5024e524-159d-454a-аба9-529b859021fa/content> (дата звернення 26.10.2023).
18. Матвіїшин Є. Г. Планування проектних дій : навч. посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2012. 216 с.
19. Місія та цінності компанії АТ «ФАРМАК». URL : <https://farmak.ua> (дата звернення 11.10.2023).
20. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І. Управління проектами: підруч. Тернопіль, 2021. 416 с.
21. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 432 с.
22. Оліфер О. В. Модель підсистеми управління вартістю у проектах з оптимізації виробничої структури підприємств лісового господарства. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 20. С. 120-126.
23. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
24. Петренко Н. О. Управління проектами : навч. посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. Київ : "Центр учбової літератури", 2015. 244 с.
25. Россошанська О.В., Рач В. А. Методології Р2М і компетентнісного підходу: спільне і відмінне / Управління проектами: стан та перспективи. URL:

http://www.pmdp.org.ua/index.php/ru/?option=com_content&view=article&id=512 (дата звернення 15.11.2023)

26. Рябоконт Н. П. Концептуальні основи формування вартості проекту: соціальний та комерційний аспект. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/7.pdf (дата звернення 01.11.2023).

27. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Фармак». Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. URL : <https://www.stockworld.com.ua> (дата звернення 01.11.2023).

28. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «Фармак». Акціонерне товариство «Фармак». URL : <https://farmak.ua> (дата звернення 05.12.2023).

29. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах (ISO 10006:2003, IDT): ДСТУ ISO 10006:2005. [Чинний від 01.01.2007] (Видання офіційне). К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2007. 27 с. (Державний Стандарт України видано ISO).

30. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами. Сьоме видання. URL : https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення 25.10.2023).

31. Сучасні методи управління проєктами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052> (дата звернення: 10.12.2023).

32. Тяг Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами : навч. посібник. Дніпро : Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права, 2015. 224 с.

33. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посібник. Київ: Каравела, 2014. 344 с.

34. Топ-10 інновацій ПАТ «Фармак». URL : <https://farmak.ua> (дата звернення 12.11.2023).

35. «Фармак» на 80% збільшив інвестиції за результатами 2022 року. URL:<https://farmak.ua/news/farmak-na-80-zbilshiv-investiczi%D1%97-za-rezultatami-2022-roku/> (дата звернення 11.11.2023).

36. «Фармак» отримав понад 500 тис. євро на розвиток науки та інновації. URL : https://farmak.ua/news/farmak-_otrimav_ponad_500_tis-_evro_na_rozvitok_naouki_ta_innovatsii/ (дата звернення 21.11.2023).

37. «Фармак» визнано найбільш інноваційною компанією галузі. URL : <https://farmak.ua/promo/farmak-viznano-najbilsh-innovaczijnoyu-kompani> (дата звернення 21.11.2023).

38. Філіпковська Л. О., Нос М. М. Управління вартістю інноваційного проекту у промисловій сфері. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. №2 (12). С. 66-74.

39. Філдінг Дж. Як керувати проектами : підручн. Київ : Фабула, 2020. с. 290

40. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.

41. Фещур Р. В. Прийняття проектних рішень : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

42. Хігні Ж. Основи управління проектами : навч. посібник. Київ : Фабула, 2020. с. 315

43. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / уклад.: Н. Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

44. Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проектами (ISO 21502:2020, IDT): ДСТУ ISO 21502:2020. [Чинний від 01.01.2022] (Видання офіційне). К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2022. 110 с. (Державний Стандарт України видано ISO).

45. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 00013480 29.12:2010. Стандарт Міністерства фінансів України. Київ, 2016. 44 с.

46. Управління проектами : навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

47. Управління проектами : навч. посібник / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
48. Шенгар А. Еволюція проектного менеджменту / Інститут управління проектами в США (PMI) – URL : <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-evolution-research-direction> (дата звернення 01.11.2023).
49. Шишковський С.В., Якимів Я. І., Самуляк В. Ю. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. Одеса : Гельветика, 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235.
50. Що таке трикутник управління проектом і як він може допомогти вашому колективу? URL : <https://www.google.com/search/> (дата звернення 15.11.2023).
51. Що таке PMBOK для проектного менеджера? URL : <https://qagroup.com.ua/publications/shcho-take-pmbok-dlya-proektnoho-menedzhera/> (дата звернення 14.12.2023)
52. Юшков П. Інституційне забезпечення проектного управління розвитком національної економіки / Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 23. С. 145-149.
53. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition USA, Project Management Institute – 2013. – 616 p.
54. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 762 p.
55. Abyad, A. (2019), Project Management: Science or a Craft, Middle East Journal of Business, 14(1): 4-16.
56. Ahlemann, F., Teuteberg, F., and Vogelsang, K. (2009), Project Management Standards – Diffusion and Application in Germany and Switzerland, International Journal of Project Management, 27(3): 292-303.
57. Browning, T. R. (2019), "Planning, Tracking, and Reducing a Complex Project's Value at Risk", Project Management Journal, No. 50 (1), P. 71–85.

58. Cherep A., Hryhoriv O., Cherep O. Methodological Approaches to Assessment of the Innovation Efficiency Level at Engineering Enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2015. № 99: P.37-42.

59. Chimshir V., Chimshir A. Method of choice of a technical system for project implementation basing upon situational efficiency criterion. *Electronic Scientific Journal*. 2014. URL: <http://www.wspolczesnagospodarka.pl/?p=764>.

60. Cooper, R. G. *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective* [Text] / R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt // *Research-Technology Management*. – 2000. – Vol. 43, Issue – P. 18–33.

61. Ilevbare I., Farrukh C., Saiz J., Phaal R. An approach for assessing the innovation and technology management capabilities in an organization. 2018, P.13
Gurjar N. A. *Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies*. Springer Singapore, 2017. 414 p.

62. ISO 21500:2012. *Guidance on Project Management* URL: www.mosaicprojects.com.au/PDF/ISO_21500_Communique_No1.pdf. (дата звернення 05.10.2023).

63. *International cooperation on pharmaceuticals*. URL : https://ec.europa.eu/health/international_cooperation/pharmaceuticals_en (дата звернення 05.12.2023).

64. Kümmerle R., Grisetti G., Strasdat H., Konolige K., Burgard W. A general framework for graph optimization. *International Conference on Robotics and Automation*. 2011. May. P. 3607–3613.

65. Holgersson, M., Wallin, M. W. The patent management tracheotomy: patenting, publishing, and secrecy. *Management Decision*. 2017. № 55 (6). C.1087–1099.

66. Lehmann Oliver F. *Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates*. Auerbach Publications, 2016. 298 p.

67. Starchenko G. Project-oriented enterprises as drivers of innovative development of the national economy. *East European Scientific Journal*. 2019. № 6 (46). P. 243–250.

68. PMI's Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project management». USA: Project Management Institute, 2015. 28 p. URL: <http://viewer.epaperflip.com/Viewer.aspx?docid=99644181-13fd-43b6-bd8ca45d00e292dd#?page=4>. (дата звернення 18.11.2023).

69. Pharma Must Move Beyond Cooperation to True Collaboration. URL : <https://www.pharmexec.com/view/pharma-must-move-beyond-cooperation-true-collaboratio> (дата звернення 05.12.2023).

70. Rothman, J. Why Cost is the Wrong Question for Evaluating Projects in Your Project Portfolio [Electronic source]/ Johanna Rothman. – Available at: <http://java.dzone.com/articles/why-cost-wrong-question>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність

		КОДИ	
			01
Дата (рік, місяць, число)			
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ		
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 **2020** р.
Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	94818	115297
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2071236	2361157
первісна вартість	1011	2860763	3173705
знос	1012	789527	812548
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	67185	71669
Відстрочені податкові активи	1045	23060	14829
Інші необоротні активи	1090	198048	460713
Усього за розділом I	1095	2454347	3023665
II. Оборотні активи	1100		
Запаси		1051321	1165155
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1160786	1487344
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19316748	252818
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2405274	2905317
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4859721	5928982

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		54352	54352
Капітал у дооцінках	1405	28918	26261
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3292456	4202648
Неоплачений капітал	1425	(35)	(12)
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3375761	4283273
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	112636	299296
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	112636	299296
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків		600244	586041
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	771080	760405
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1371324	1346446
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4859721	5928982

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)**

за _____ рік _____ 2020_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6618911	6084681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2933774)	(2723663)
Валовий: прибуток	2090	3685317	3361018
збиток	2095	()	
Інші операційні доходи	2120	19009	20575
Адміністративні витрати	2130	(681292)	(546175)
Витрати на збут	2150	(1341839)	(1237688)
Інші операційні витрати	2180	(86635)	(219619)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1360098	1190112
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	14377	9860
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(45686)	(514218)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1297436	1082176
збиток	2295	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	247230	243086
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1050206	839090
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3782655	3545358
Витрати на оплату праці	2505	504354	425443
Відрахування на соціальні заходи	2510	110958	93597
Амортизація	2515	353048	425443
Інші операційні витрати	2520	292525	237304
Разом	2550	5043540	4727145

Керівник

Головний бухгалтер

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ		
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 **2021** р.

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	115297	136793
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2361157	2441983
первісна вартість	1011	3173705	3296606
знос	1012	812548	854623
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	71669	166850
Відстрочені податкові активи	1045	14829	16551
Інші необоротні активи	1090	460713	383608
Усього за розділом I	1095	3023665	3450338
II. Оборотні активи	1100		
Запаси		1165155	1579162
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1487344	1202829
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	252818	165486
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2905317	3193762
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5928982	6644100

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		54352	54352
Капітал у дооцінках	1405	26261	33775
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4202648	513110
Неоплачений капітал	1425	(12)	(7668)
Вилучений капітал	1430		()
Усього за розділом I	1495	4283273	5211569
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	299296	475809
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	299296	475809
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків		586041	140250
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	760405	733108
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1346446	956722
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5928982	6644100

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
 за _____ рік _____ 2021_р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6541750	6618911
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2846842)	(2933774)
Валовий: прибуток	2090	3714908	3685317
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	31082	19009
Адміністративні витрати	2130	(746520)	(681292)
Витрати на збут	2150	(1397411)	(1341839)
Інші операційні витрати	2180	(64548)	(86635)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1232772	1360098
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	20880	14377
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(51092)	(45686)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1279181	1297436
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	209013	247230
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1055689	1050206
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3842094	3782655
Витрати на оплату праці	2505	556085	504354
Відрахування на соціальні заходи	2510	122339	110958
Амортизація	2515	404425	353048
Інші операційні витрати	2520	130378	292525
Разом	2550	5055321	5043540

Керівник

Головний бухгалтер

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство _____ АТ Фармак _____	за ЄДРПОУ		
Територія _____	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД		
Середня кількість працівників ¹ _____			
Адреса, телефон _____			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 2022 р.

Форма
№ 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	136793	176430
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	2441983	3141265
первісна вартість	1011	3296606	4037688
знос	1012	854623	896423
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	166850	161143
Відстрочені податкові активи	1045	16551	5555
Інші необоротні активи	1090	383608	848843
Усього за розділом I	1095	3450338	4333236
II. Оборотні активи	1100	1579162	1375964
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1202829	1249779
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	165486	1468571
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3193762	4094314
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6644100	8427550

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал	1400	54352	54352
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Капітал у дооцінках	1405	33775	30091
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	513110	6184734
Неоплачений капітал	1425	(7668)	(19612)
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	5211569	6249565
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1510	475809	574439
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	475809	574439
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	140250	371814
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	733108	1232732
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	956722	1604546
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6644100	6249565

Підприємство _____ АТ Фармак _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати
 (Звіт про сукупний дохід)**

за _____ рік _____ 2022_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7515344	6541750
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3175715)	(2846842)
Валовий: прибуток	2090	4339827	3714908
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	23421	31082
Адміністративні витрати	2130	(857005)	(746520)
Витрати на збут	2150	(1439320)	(1397411)
Інші операційні витрати	2180	(70892)	(64548)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1548019	1232772
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	39913	20880
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(54717)	(51092)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1409758	1279181
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	272003	209013
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	137755	1055689
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4378916	3842094
Витрати на оплату праці	2505	554293	556085
Відрахування на соціальні заходи	2510	121944	122339
Амортизація	2515	332575	404425
Інші операційні витрати	2520	155204	130378
Разом	2550	5542932	5055321

Керівник

Головний бухгалтер

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
управління та
забезпечення якості у
фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ

«_19_» січня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВИТИ

Тетяни МУЛЯР

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління вартістю проекту фармацевтичного підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи: Яна Деренська, канд. економ. наук, доцент

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми №1 та №2 фінансової звітності АТ «Фармак».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиць – 24, рисунків – 19.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Яна Деренська, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Яна Деренська, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Яна Деренська, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	виконано
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	виконано
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	виконано
5	Написання проектного розділу	29.11-29.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	виконано
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	виконано
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

Тетяна МУЛЯР

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна ДЕРЕНСЬКА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Муляр Тетяна Володимирівна	Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства	Cost management of a pharmaceutical enterprise project	к.е.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Деренська Яна Миколаївна	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету Малініна Наталія Геннадіївна

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:
Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 125171 від « 29 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Муляр Тетяни Володимирівни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Управління вартістю проекту фармацевтичного підприємства / Cost management of a pharmaceutical enterprise project», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

1%

11%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого (магістерського) ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073 Менеджмент

Тетяни МУЛЯР

на тему: «Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства»

Актуальність теми. Управління вартістю проєкту пов'язано з одним з трьох основних обмежень в проєктах: по вартості, термінах і вимогах до предметної області. Дотримання всіх цих обмежень дозволяє завершити проєкт в рамках запланованих термінів і бюджету при повному задоволенні певних очікувань замовника (тобто при повному досягненні всіх заздалегідь певних результатів). Основна мета управління вартістю проєкту полягає у тому, щоб завершити його в рамках затвердженого бюджету.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні робіт вітчизняних і іноземних вчених щодо питань управління вартістю проєкту, у тому числі в умовах фармацевтичного підприємства.

Оцінка роботи. Науково-практичну цінність роботі надають: аналіз управління проєктною діяльністю фармацевтичного підприємства; вдосконалення підходу до вибору виконавця проєкту шляхом використання анкети Лайкерта; розробка алгоритму реалізації проєкту. Представлені в роботі рекомендації дозволяють знизити неефективні витрати часу та бюджету на виконання проєкту.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. В цілому кваліфікаційна робота на тему «Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства» здобувача вищої освіти 2 курсу освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Тетяни МУЛЯР є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник _____ Яна ДЕРЕНСЬКА

13 січня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня вищої освіти магістр,
спеціальності 073 Менеджмент

Тетяни МУЛЯР

на тему: «Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства»

Актуальність теми. У сучасних умовах стратегічні цілі розвитку бізнесу нерозривно пов'язані з реалізацією нових інвестиційних проєктів та формуванням портфеля проєктів. В умовах значного рівня мінливості та невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває управління вартістю проєктів, оскільки зростання інфляції та відсоткових ставок суттєво обмежує доступність інвестицій. Існуюча тенденція, що характеризується суттєвою обмеженістю ресурсів вимагає особливих підходів до управлінні вартістю проєктів.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуті сутність поняття «управління вартістю проєкту», процес управління вартістю проєкту, підходи до оцінки вартості проєкту.

Пропозиції автора з теми дослідження. За результатами дослідження надано пропозиції щодо побудови алгоритму вибору виконавця проєкту, який містить такі етапи: визначення переліку критеріїв вибору компанії-виконавця, формування переліку відповідних компаній, вибір компанії за встановленими критеріями, формування проєктної команди, оцінка впливу передачі виконання окремих етапів сторонній компанії.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична значущість полягає у обґрунтовані пропозиції щодо розробки алгоритму вибору виконавця проєкту чи його етапу, а також у рекомендаціях щодо оцінки економічного ефекту від впровадження. Всі висновки та пропозиції базуються на достовірних даних, теоретичні положення опубліковані у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст» (Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р.).

Недоліки роботи. У другому розділі треба було б навести формули, за якими розраховані показники оцінки проєктної діяльності.

Загальний висновок і оцінка роботи. Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Тетяна МУЛЯР – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент _____

доц. Наталя МАЛІНІНА

26 січня 2024 р.

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Муляр Т.В.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Тетяни МУЛЯР на тему «Управління вартістю проекту фармацевтичного підприємства».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Тетяни МУЛЯР на тему «Управління вартістю проекту фармацевтичного підприємства».

УХВАЛИЛИ: допустити Тетяну МУЛЯР до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Тетяна МУЛЯР до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Тетяна МУЛЯР виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Яна ДЕРЕНСЬКА

«13» січня 2024 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Тетяна МУЛЯР допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
управління та забезпечення якості у фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: модель процесного механізму управління вартістю проєкту.
2. Ким і коли запропоновано: Національний фармацевтичний університет, Муляр Т.В., Деренська Я.М.
3. Джерело інформації: кваліфікаційна робота: «Управління вартістю проєкту фармацевтичного підприємства»
4. Де і коли впроваджено: АТ «Лубни фарм» 15 січня 2024 року.
5. Ефективність впровадження: запропонована модель процесного механізму сприяє вирішенню практичних завдань з управління вартістю проєкту.
6. Зауважень та пропозицій немає:

АТ "Лубнифарм"





ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»
Запорізька торгово-промислова палата
Українська асоціація з менеджменту та бізнес-освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»
Одеський національний економічний університет
Одеський національний університет ім. Мечникова
Академія Куявсько-Поморська (Польща)
Аріельський університет (Ізраїль)
Економічний університет – Варна (Болгарія)
Сілезька академія в Катовіце (Польща)
Східно-Баварський технічний університет Амберг-Вайден (Німеччина)
Університет Градец Кралове (Чехія)

IV Міжнародна науково-практична конференція

«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»

12-13 жовтня 2023 року



Ostbayerische Technische Hochschule
Amberg-Weiden



ЗАПОРІЗЬКА
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

Українська асоціація
з розвитку менеджменту
та бізнес-освіти



{ } Univerzita
Hradec Králové



ARIEL
UNIVERSITY

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»
Запорізька торгово-промислова палата
Українська асоціація з менеджменту та бізнес-освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»
Одеський національний економічний університет
Одеський національний університет ім. Мечникова
Академія Куявсько-Поморська (Польща)
Аріельський університет (Ізраїль)
Економічний університет – Варна (Болгарія)
Сілезька академія в Катовіце (Польща)
Східно-Баварський технічний університет Амберг-Вайден (Німеччина)
Університет Градец Кралове (Чехія)

ЗБІРНИК ТЕЗ

IV Міжнародної науково-практичної конференції

**«ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ,
РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ»**

12-13 жовтня 2023 року

Електронне видання на CD-ROM

Запоріжжя, 2023

УДК 330.341.1:[332.12+339.9]

Рекомендовано до видання Вченою радою
Національного університету «Запорізька політехніка»
(Протокол № 3 від 06.11.2023 р.)

Упорядник: Губарь О.В.

Редакційна колегія:

Шаломєєв В.А., д-р техн. наук, професор (відпов. ред.)

Наумик В.В., д-р техн. наук, професор

Корольков В.В., канд. екон. наук, доцент

Губарь О.В., канд. екон. наук, доцент

Лищенко О.Г., канд. екон. наук, доцент

Прушківська Е.В., д-р. екон. наук, професор

Пуліна Т.В., д-р. екон. наук, професор

Шарова С.В., канд. екон. наук,

Висоцька Н.І., начальник патентно-інформаційного відділу

- 166 **«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол.:В. А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.**

ISBN 978-617-529-429-1

Зібрані тези доповідей, заслуханих на міжнародній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. Збірка відображає широкий спектр тематики наукових досліджень, які проводяться у Національному університеті «Запорізька політехніка». Збірка розрахована на широкий загал дослідників та науковців.

УДК 330.341.1:[332.12+339.9]

ISBN 978-617-529-429-1

© НУ «Запорізька політехніка», 2023

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1	23
ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІЧНИЙ, ПОЛІТИЧНИЙ ТА СОСЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ	
Балабанова Н.В.,	23
СВІТОВИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ	
Бараннік В.О., Коцко Т.А.	26
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЇ: УРАХУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ДИНАМІКИ	
Биконя О.С.	30
ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЛПІЄВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	
Бондаренко О.В.	31
ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ ПІД ВОРОЖИМ ПРИЦІЛОМ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	
Войцеховська А. О., Горняк О.В.	33
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	
Гамова О.В., Дуков А.В., Павленко А.І.	36
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЗЕМЛІ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ	
Гамова О.В., Ющенко Ю.В., Єрмак В.М.	38
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
Гогунська О.А.	40
ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ	
Грач С.В.,	43
ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Губарь О.В.,	47
ТЕХНОЛОГІЧНІ СТАРТАПИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	
Демченко В.М.	49
ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА, ЇЇ НАСЛІДКИ ТА ЗАСОБИ ЗАПОБІГАННЯ	
Жарікова О.Б., Пашенко О.В., Жарікова А.Л.	51
ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ ЧЕРЕЗ ВІЙНУ В УКРАЇНІ	
Жданова Л.Л.	54
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИЙ СЕКТОР ЯК ДРАЙВЕР	

Шейко Ю.О.	438
ЯК БІЗНЕС ДОПОМАГАЄ АРМІЇ ТА ГРОМАДАМ ПІД ЧАС ВІЙНИ	
Шитікова Л.В., Головатенко О.С.	440
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНО- БУДІВНОЇ ГАЛУЗІ З МЕТОЮ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Шитікова Л.В., Головатенко С.С.	442
ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ	
Шитікова Л.В., Нефьодова А.В.	444
ДЕЯКІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПЕРСОНАЛУ НА БАЗІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗАПОРІЖЖЯСТАНДАРТОМЕТРОЛОГІЯ»	
Шмиголь Н.М., Алексєєнко О.М.	446
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД	
Шмиголь Н.М., Алексєєнко О.О.	448
ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ГРОМАДАХ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ	
Шмиголь Н.М., Келлер О.О.	451
ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
Ярошенко О.Ю., Шитікова Л.В.	453
НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Вуба V.V., Pinchuk N.M.	455
CHANGE MANAGEMENT: ANALYSIS AND MANAGEMENT OF THE COMPLEXITY OF CHANGES IN THE UKRAINIAN COMPANIES ORGANIZATION AFTER THE WAR	
СЕКЦІЯ 5	458
ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ	
Балджи М.Д.	458
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПАРАДИГМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
Баранець Г.В., Клодчик О.О.	460
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	
Бєлан О. В.	462
МАРКЕТИНГ ДЕСТИНАЦІЙ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД В КОН-	

ТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИМОРСЬКИМИ КУРОРТНИМИ МІСТАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ МІСТА ВАРНА, БОЛГАРІЯ)	
Бойко В.В.	465
PEDAGOGICAL STRATEGIES FOR FORMING LEADERSHIP SKILLS OF FUTURE MILITARY BACHELORS	
Гончар О.Д., Заболотний М.Ю.	467
ВАЖЛИВІСТЬ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
Губарєв М. М.	470
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	
Деренська Я.М., Муляр Т.В.	473
НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ	
Заліцький С.А., Лінькова О.Ю.	475
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ В ІТ СФЕРІ	
Кармінська-Бєлєброва М.В., Бєлянінова А.І.	480
РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
Кіт В.В.	482
FORMATION OF LEADERSHIP SKILLS IN FUTURE MILITARY BACHELORS	
Кобєєва Т.О., Кучіна С.Є., Перєрєва П.Г.	484
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ	
Кучинський В.А., Погорєлова Т.О., Перєрєва П.Г.	488
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ	
Мазур О. О., Шмиголь Н. М.	493
ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	
Маруфєнко В.В., Шмиголь Н.М.	497
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ	
Мацука В.М.	502
КОНТРОЛЬ У ТРАДИЦІЙНОМУ ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА AGILE	
Нєчасєва І.А.	505
FACILITIES MANAGEMENT – КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	

УДК 65.012

Деренська Я.М.¹, Муляр Т.В.²

¹ канд. економ. наук, доц. НФУ

² студ. гр. 073МОм22(1,6з)Упр. НФУ

НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЄКТУ

Виклики сьогодення змушують вітчизняного виробника шукати оптимальні підходи до використання обмежених ресурсів задля забезпечення якісного функціонування. Одним з підходів до подальшого розвитку підприємства (організації) шляхом реалізації інвестиційних проєктів є опанування концепції проєктного менеджменту. Основними функціями управління проєктом є управління обсягом, часом, вартістю та якістю проєкту. Отже, беручи до уваги таку вагомість вартісних характеристик проєкту, планування та моніторинг структури витрат, бюджетів окремих робіт, проєктних груп (виконавців, відділів організаційної структури проєкту) та бюджету проєкту в цілому знаходиться під постійним контролем усіх учасників проєкту. Слід зазначити, що актуальності формуванню бюджету проєкту та подальшому управлінню параметрами вартості додає й необхідність забезпечення максимальної віддачі від вкладених у проєкт коштів. Підходи до визначення вартості проєкту обумовлюються особливостями основної діяльності підприємства [1], рівнем організаційної зрілості та досвідом щодо успішної реалізації проєктів конкретного підприємства. Однак, стандарти проєктного менеджменту (наприклад, РМВОК) надають можливість використання у проєктній діяльності єдиних підходів до здійснення процесів ініціювання, планування, виконання, моніторингу, завершення проєктів та формування інструментів управління проєктами, у тому числі й щодо управління вартістю.

Процес управління вартістю проєкту враховує вартісну оцінку, розроблення бюджету проєкту, безпосереднє управління вартістю у межах моніторингу виконання проєктних робіт. Ключовим моментом планування є складання плану управління вартістю проєкту [2].

Першим етапом є планування ресурсів проєкту – через формування структури проєктних робіт, організаційної структури визначається перелік, характеристики та вартісні параметри використання трудових, матеріальних, технічних, інформаційних тощо ресурсів. Також досліджується доступність ресурсів у часі, з урахуванням послідовності (паралельності) виконання проєктних робіт, інтенсивності використання окремих видів ресурсів.

Оцінка вартості проєкту здійснюється, беручи до уваги таку інформацію, як: визначені на попередньому етапі ресурси; оціночні параметри вартості кожного виду ресурсу з урахуванням ставок (трудова

ресурси), норм витрат (матеріальні ресурси) тощо; календарного використання кожного ресурсу; ризиків зміни вартості (вплив інфляції, необхідність внесення коригувань); визначені обмеження щодо витрат на проєкт або вимоги замовника (інвестора) щодо цільового використання коштів. Оцінка вартості проєкту проходить кілька рівнів – від концептуальної оцінки (загальна сума витрат з урахуванням масштабу проєкту) до калькулювання (найбільш ретельне визначення кожного виду витрат у розрізі окремих ресурсів, окремих робіт, окремих груп виконавців). Кращою практикою планування витрат є розроблення кількох сценаріїв – оптимістичного, найбільш імовірного, песимістичного. Використання такого підходу (PERT) дозволяє визначити розмах вартості проєкту та очікувану величину проєктного бюджету (середня зважена оцінка за сценаріями).

Наступним етапом є бюджетування витрат. Результати вартісної оцінки ресурсів дозволяють з'єднати окремі витрати на виконання проєктних робіт у єдиний бюджет проєкту. У межах цього етапу розглядаються також питання планування фінансування проєкту, збалансованості у часі необхідних фінансових ресурсів для виконання поточних проєктних робіт і очікуваних грошових потоків.

У межах етапу контролю витрат проводиться ретельний аналіз відхилень запланованих і фактичних проєктних параметрів за методами засвоєного обсягу. З метою обґрунтування внесення змін у бюджет проєкту здійснюється аналіз тенденцій відхилень за вартістю, строками проєкту, їхній взаємний вплив на прогнозований бюджет по завершенню проєкту. У разі необхідності виконуються коригувальні дії щодо зниження прогнозованої вартості проєкту.

Таким чином, ретельне планування вартості проєкту: сприяє чіткому розумінню розподілу витрат за часом, проєктними роботами, виконавцями; допомагає знизити ризик непередбачених витрат; запобігає перевищенню витрат за умови вчасного моніторингу й коригування наслідків негативних впливів на вартісні параметри проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нос М. Огляд сучасних методологій управління вартістю ІТ-проєктів / М. Нос // Інформаційні технології та суспільство. – 2022. – №(1 (3)). – С. 54-60. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2022.1.7> (дата звернення 26.09.2023). – Назва з екрану.
2. Nwadike P. Project Cost Management: How to Create a Cost Management Plan [Електронний ресурс]. – February 28, 2023. – Режим доступу: <https://businessyield.com/project-management/project-cost-management/> (дата звернення 26.09.2023). – Назва з екрану.

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

«ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ, РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ»

Збірник тез доповідей IV міжнародної
науково-практичної конференції
12-13 жовтня 2023 року

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM); супровідна документація.
Тираж 100 прим. Зам. № 875

Видавець і виготовлювач
Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
Тел.: (061) 769-82-96, 220-12-14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

_____ / Дмитро КАРАМИШЕВ /