

II тур Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей і спеціальностей за напрямом «Економіка»

Конкурсна робота на тему:
«Використання проектного підходу як інструменту забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств (на прикладі КП «Промінь»)»

**Шифр роботи:
«Проектний підхід»**

Київ -2021

АНОТАЦІЯ

Загальна характеристика роботи. У межах даної роботи було досліджено можливості застосування проектного підходу у питаннях забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств на прикладі КП «Промінь». Розроблено та надано економічне обґрунтування авторських рекомендацій із забезпечення економічної безпеки КП «Промінь» у межах інструментарію проектного підходу та оцінено економічну ефективність їх реалізації.

Актуальність обраної теми дослідження пояснюється підсиленням ролі комунальних підприємств соціальної сфери в умовах загострення кризових явищ та потреби з боку таких підприємницьких суб'єктів щодо наявності належного аналітико-методологічного інструментарію забезпечення їх економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є управління економічною безпекою комунальних підприємств із застосуванням проектного підходу на прикладі КП «Промінь».

Предметом дослідження сукупність теоретико-методичних та практичних підходів щодо забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств із застосуванням проектного підходу на прикладі КП «Промінь».

Метою дослідження є економічне обґрунтування напрямків забезпечення економічної безпеки КП «Промінь» із застосуванням проектного підходу. Виходячи із вище визначеної мети було поставлено та виконано такі **завдання**:

1. Розглянуто сутнісну характеристику та особливості забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств, обґрунтовано важливість використання проектного підходу у реалізації даного процесу.

2. Надано економічне обґрунтування напрямків забезпечення економічної безпеки КП «Промінь», що базуються на аналізі відповідних безпекових параметрів та застосуванні проектного підходу.

3. Проаналізовано доцільність реалізації запропонованих заходів із забезпечення економічної безпеки КП «Промінь» на основі використання методичного інструментарію проектного підходу.

4. Розроблено та обґрунтовано управлінські аспекти організації запропонованих заходів забезпечення економічної безпеки КП «Промінь» та надано оцінку їх економічної ефективності.

У ході реалізації зазначених вище завдань було застосовано широкий спектр **методів дослідження** зокрема у частині розгляду теоретичних аспектів було використано методи формалізації, групування, наукового аналізу, узагальнення, індукції, дедукції, абстрактно-логічний метод; у аналітично-розрахунковій частині – методи логічного аналізу, коефіцієнтний, порівняльний, калькуляційний метод розрахунку собівартості, табличний та графічний методи.

Інформаційною базою дослідження виступають статистичні, бухгалтерські та інформаційно-аналітичні матеріали КП «Промінь», наукові праці вітчизняних вчених відповідного обраному напрямку дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств шляхом інтеграції підходів теорії економічної безпеки та проектного управління для досягнення синергійного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів виявляє себе у розробці прикладних пропозицій щодо забезпечення економічної безпеки комунального підприємства, які позитивно зарекомендували себе у господарській практиці підприємства, що підтверджено актом впровадження КП «Промінь» №2257.

Апробація результатів наукових досліджень була здійснена шляхом публікації статей у наукових фахових виданнях України, зокрема фаховий науковий журнал «Підприємництво та інновації» (випуск № 7, 2019) та фахове наукове видання «Агросвіт» (випуск № 22, 2019 рік; випуск № 5, 2020 рік). Також результати дослідження були презентовані на XVIII Міжнародної наук.-практ. конф. «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», а також VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій».

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ	6
1.1 Сутнісна характеристика поняття економічної безпеки підприємства.....	6
1.2 Особливості забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств	8
1.3 Використання проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки комунального підприємства	10
РОЗДІЛ II. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КП «ПРОМІНЬ» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ	11
2.1 Загальна характеристика та господарсько-правові засади функціонування КП «Промінь».....	11
2.2 Дослідження стану економічної безпеки КП «Промінь» на основі структурно-функціонального аналізу	11
2.3 Застосування проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки КП «Промінь».....	14
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЕКТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТВОРЕННЯ СЕРВІСУ ПРИГОТУВАННЯ ЇЖИ «ЯК У БАБУСІ» НА ПРИКЛАДІ КП «ПРОМІНЬ»	16
3.1 Маркетинговий аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»	16
3.2 Соціальний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь».....	18
3.3 Екологічний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь».....	19
3.4 Техніко-технологічної аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»	20
3.5 Аналіз ключових стейкхолдерів. Матриця стейкхолдерів проекту	21
3.6 Фінансовий аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь».....	23
РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	26
4.1 Календарне та сітьове планування робіт за проектом	26
4.2 Ідентифікація та визначення напрямків управління основними ризиками. Побудова канви бізнес-моделі проекту.....	29
4.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо використання проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки КП «Промінь»	31
ВИСНОВКИ.....	33
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Сучасні тенденції у розвитку глобальних та національних економічних систем свідчать про інтенсифікацію кризових процесів, спричинених наростанням протиріч структурно-економічного та суспільно-політичного характеру, в умовах протікання одного із найбільш дестабілізуючих явищ сьогодення яким є коронакриза, що в свою чергу, лише каталізує означені вище аспекти, поглиблюючи міру потенційних наслідків та актуалізуючи дослідження у напрямку розробки заходів щодо попередження та забезпечення економічних суб'єктів від їх потенційної об'єктивізації.

Водночас, варто наголосити, що описані процеси супроводжуються посиленням міри відповідальності та фокусу суспільної уваги щодо реалізації соціальних функцій держави у рамках національних економічних систем, що є особливо характерним для вітчизняних соціально-економічних реалій. При цьому, важливою ланкою такої системи є сфера комунального підприємництва, яка відповідно до її функціонально-правового змісту має інтегрувати у собі інтереси суб'єктів господарювання, державних установ, разом з тим, задовольняючи потреби суспільного характеру.

Проте, на сьогодні, комунальні підприємства знаходяться у скрутному економічному положенні, спричиненому наявністю низки перманентних проблем розвитку джерелом яких свого часу став несистемний характер переходу національної економічної системи, в особливості державного її сектору, до ринкових економічних практик; наслідком якого стало обмеження реалізації соціальних функцій підприємствами комунальної сфери, що перетворило останніх на хронічно неефективні господарські структури, які окрім цього набули суперечливої репутації у сприйнятті суспільством.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що на сьогодні актуалізується проблематика пошуку таких методичних підходів та аналітичних інструментів економічної науки, які б дозволили трансформувати існуючі комунальні підприємства у суспільно та економічно ефективні господарські одиниці на засадах безпечного розвитку.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

1.1 Сутнісна характеристика поняття економічної безпеки підприємства

Виникнення поняття економічної безпеки підприємства напряду пов'язане з такими невід'ємними характеристиками функціонування ринкових економічних систем як невизначеність (множина можливих альтернативних варіантів розвитку подій, виникнення яких має ймовірнісну природу), асиметрія інформації (нерівномірність ступеня поінформованості учасників економічних відносин про стан середовища) та конкурентність (невідповідність та суперечливість інтересів учасників економічних відносин). Вплив даної тріади понять формалізується у конкретній для підприємницького середовища категорії ризику, яка в свою чергу формує необхідність забезпечення ефективної системи їх попередження, нейтралізації та оптимізації, що власне і покладено на систему забезпечення економічної безпеки.

Під поняттям *економічної безпеки підприємства* варто розуміти систему заходів оперативного-тактичного та стратегічного рівня управління, покликаних на забезпечення стану внутрішньої та зовнішньої захищеності підприємства від негативних впливів відповідних факторів з метою забезпечення стабільності та ефективності процесів розвитку господарської структури.

У якості *суб'єктів* даної системи виступають сукупність зацікавлених осіб, що мають можливість впливати на її функціонування та розвиток (власники, інвестори, керівний менеджмент, служба безпеки і т.д.), водночас, *об'єктний* склад системи представлений елементами ресурсного потенціалу господарюючого суб'єкта, стан та особливості взаємодії яких напряду впливають на рівень захищеності підприємства.

З метою забезпечення більш повного розгляду змістового наповнення досліджуваного поняття, пропонуємо скористатися функціональним підходом, представивши відповідну систему у вигляді сукупності функціональних складових. Графічна візуалізація, згаданих вище функціональних складових системи забезпечення економічної безпеки підприємства подана на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Функціональні складові економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2, 3]

Отже, представлена система складових забезпечення економічної безпеки підприємства свідчить про необхідність комплексного підходу до розгляду даної проблематики, адже її прояви є невід'ємними елементами у рамках кожного функціонального напрямку управлінської діяльності підприємства.

1.2 Особливості забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств

Ключовою відмінністю підприємств комунальної сфери серед інших учасників підприємницького сектору є приналежність їх організаційно-правової форми до відповідної форми власності. Проте, аналізуючи специфіку організації системи забезпечення економічної безпеки підприємства як господарської структури варто зазначити, що відповідні особливості є вкрай різномірними, а їх об'єднуючим фактором можуть виступати лише загальні цілі такої системи, а також низка спільних проблем, однак, у інших питаннях формування згаданої системи має достатньо індивідуалізований характер. Разом з тим, розглядаючи комунальні підприємства, очевидним є те, що їх ключовою відмінністю є приналежність до особливого виду власності – комунальної. Саме даний факт, дозволяє виділити перелік особливостей забезпечення економічної безпеки таких підприємств, адже базовим викликом для такої системи цього виду підприємств є наявність ряду проблем спільних для усієї сфери комунального підприємництва, спричинених вищезгаданим організаційно-правовим статусом.

Виходячи з цього, з метою подальшої ідентифікації особливостей забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств, пропонуємо виокремити основні проблеми їх функціонування:

- фізична та моральна застарілість обладнання, його цілковита невідповідність рівню функціональних можливостей, аналогів які пропонує технологічний ринок;
- дисфункціоналізована організаційна структура, що зумовлена низьким рівнем кадрового потенціалу керівного менеджменту, обмеженістю їх функцій, а також слабкою керованістю ключових бізнес-процесів;
- бюрократизованість систем обліку та контролю;
- низька екологічна культура та недостатність уваги до даної проблеми в їх економічній системі [4, с. 55];

— незабезпеченість фінансово-економічної сталості та виробничо-господарчої надійності [5, с. 171];

— інкапсуляція розвитку в межах визначеного організаційно-правового статусу та функціональної сфери діяльності, внаслідок відсутності організаційного механізму адаптації діяльності підприємства в умовах ринку.

На підставі визначених проблем забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств пропонуємо визначити особливості якими вирізняються відповідні управлінські підходи у практиці комунальних підприємств:

— забезпечення безперервного моніторингу та оцінки базових безпекових параметрів функціональних складових економічної безпеки;

— ідентифікація ключових проблем економічної безпеки та формування на їх основі системи цільових показників;

— детальне планування заходів оперативного-тактичного та стратегічного напрямлення щодо досягнення цільових показників;

— формування системи контролю та мотивації реалізації відповідних заходів у цілях забезпечення керованості процесу розвитку;

— пошук можливостей до використання переваг власного організаційно-правового статусу у сприянні досягненню поставлених цілей, зокрема стосовно покращення комунікації з місцевими органами влади (які виступають у ролі власників підприємства) з метою отримання певних фінансових або організаційних преференцій реалізації сформованих планів розвитку;

— проведення аудиту організаційної структури та кадрового складу комунального підприємства з метою виявлення та швидкого вирішення проблем «роздутості» штату та ліквідації рудиментарних організаційних утворень, які здебільшого слугують джерелом додаткової бюрократизації процесів управління.

Таким чином, представлені особливості дозволяють пріоритизувати управлінські зусилля з боку комунальних підприємств у напрямку поліпшення стану системи забезпечення їх економічної безпеки у відповідності до їх специфіки їх діяльності, потреб розвитку та обмежень поточного стану.

1.3 Використання проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки комунального підприємства

Основою досягнення поставленої мети щодо покращення рівня забезпечення економічної безпеки безсумнівно є розробка конкретних дій, що здійснюється на основі отриманих результатів структурно-функціонального аналізу, що дозволяють зорієнтувати управлінські зусилля та ресурсну базу, що знаходиться у їх розпорядженні на реалізації того чи іншого заходу.

Однак, окрім аналізу стану та розробки заходів, не менш важливою складовою є власне реалізація запланованих дій, що у випадку комунальних підприємств значно обмежується чинниками фінансового, організаційного та кадрового характеру. При цьому, варто зазначити, що процес впровадження, на відміну від аналітичної роботи котра забезпечена достатньо широким спектром уніфікованого інструментарію дослідження, має індивідуалізований характер, що формується під впливом внутрішніх факторів організації та умов зовнішнього середовища її функціонування. Саме тому, особливо актуальним за таких умов стає проектний підхід та відповідний інструментарій його прикладного застосування.

Використання проектного підходу дозволяє забезпечити структурованість, наукову обґрунтованість та економічну ефективність реалізації розроблених безпекових заходів, адже завдяки ретельній аналітичній проробці ключових процесів та ризикових факторів реалізації мінімізується вірогідність управлінських помилок та додаткових витрат. Більш того, проектні методи аналізу дозволяють поетапно оцінити доцільність та можливості реалізації того чи іншого заходу, визначити потенційну ефективність у разі його прийняття до реалізації, а також врахувати і спланувати, в такому разі, ключові аспекти процесу проектного управління.

Проектний підхід за своїм змістовим спрямуванням орієнтований на максимізацію результатів та уникнення організаційних збоїв на етапі рівному за своєю важливістю та значимістю до етапу аналізу та розробки, адже він фіналізує та об'єктивізує позитивні зміни в розвитку підприємства, досягнуті в результаті реалізації запланованих заходів.

РОЗДІЛ II. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КП «ПРОМІНЬ» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

2.1 Загальна характеристика та господарсько-правові засади функціонування КП «Промінь»

Досліджуваним підприємством на прикладі було проведено дослідження використання проектного підходу у безпековій політиці комунальних підприємств є КП «Промінь». Основним напрямком діяльності даного підприємства є надання послуг закладам загальної середньої освіти Святошинського району м. Києва щодо організації шкільного харчування. Власником підприємства є Святошинська районна в м. Києві державна адміністрація. Ринок на якому функціонує підприємство представлений 427 школами м. Києва, в яких навчається 128 700 учнів, у межах Святошинського району підприємство обслуговує 36 з 48 закладів освіти. Основними гравцями ринку шкільного харчування є комунальні підприємства (72,7%).

Замовником, частка якого складає 99,8% вартісної структури наданих послуг КП «Промінь» є Управління освіти, молоді та спорту Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації [6].

Отже, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство КП «Промінь» окрім виконання традиційних функцій підприємницького суб'єкта відіграє важливу соціальну роль, що підвищує цінність отриманих результатів дослідження стану економічної безпеки даного підприємства.

2.2 Дослідження стану економічної безпеки КП «Промінь» на основі структурно-функціонального аналізу

У рамках даної роботи з метою визначення стану економічної безпеки КП «Промінь» пропонуємо скористатися структурно-функціональним підходом для проведення відповідного аналізу, що дозволить комплексно оцінити ступінь

захищеності кожного напрямку управлінської діяльності досліджуваного підприємства.

Порядок та результати проведеного структурно функціонального аналізу стану економічної безпеки КП «Промінь» подано у Додатку А.

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку аналітичних показників представлена нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інтерпретація результатів структурно-функціонального аналізу

Складова економічної безпеки	Характеристика
Фінансова	Аналіз показників свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства із наявними тенденціями до його подальшого погіршення; підприємство має істотні дисбаланси у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованостей, що подекуди набуває загрозливого масштабу; ліквідність підприємства є на достатньому рівні (за рахунок значної кількості грошових коштів на рахунках у банках); рівень фінансової незалежності компанії є низьким (незадовільне значення коефіцієнту автономії), помітним є брак власних оборотних коштів. Проаналізовані показники свідчать про низький рівень економічної безпеки за <i>фінансовою складовою</i> .
Інтелектуально-кадрова	Результати розрахунків свідчать, що персонал КП «Промінь» більш ніж 80% мають високу кваліфікацію, штат відзначається високою укомплектованістю та постійністю кадрового складу, в середньому на одну особу припадає 7 грн. вартості основних засобів, що є низьким показником. Відчутні проблеми спостерігаються у сфері інтелектуального потенціалу: підприємство не має у своєму розпорядженні жодних об'єктів інтелектуальної власності і відповідно не може отримувати додатковий обсяг грошових надходжень знижуючи свій ринковий потенціал та загальний рівень конкурентоспроможності. Рівень економічної безпеки КП «Промінь» за <i>інтелектуально-кадровою складовою</i> знаходиться на рівні нижче середнього .
Техніко-технологічна	Розраховані показники свідчать про відсутність будь-якої активності підприємства щодо виготовлення провідної або запатентованої продукції та використання сучасного провідного устаткування. Разом з тим рівень зносу устаткування підприємства знаходиться на прийнятному рівні, однак, враховуючи постійну динаміку перевищення значення коефіцієнта оновлення основних засобів над коефіцієнтом вибуття, такий стан не буде тривалим. Підсумовуючи, рівень економічної безпеки КП «Промінь» за <i>техніко-технологічною складовою</i> є низьким .
Політико-правова	Отримані показники свідчать про високий рівень правової культури підприємства, однак така ситуація також сигналізує про відсутність належного досвіду у представленні власних правових інтересів у судових інстанціях. Рівень економічної безпеки КП «Промінь» за <i>політико-правовою</i> знаходиться на рівні середньому рівні.
Інформаційна	Підприємство не здійснює купівлю інформації та не приділяє достатньої уваги до її захисту, саме тому <i>інформаційна складова</i> має низький рівень.
Екологічна	КП «Промінь» не здійснює значних негативних впливів на екологію, однак будь-які екологічно-відповідальні ініціативи також відсутні. <i>Екологічна складова</i> безпеки знаходиться на рівні нижче середнього .

Продовження табл. 2.1

Силова	Отримані показники свідчать про недостатню забезпеченість КП «Промінь» охороною. <i>Силова складова безпеки знаходиться на рівні нижче середнього.</i>
--------	---

Джерело: авторська розробка

З метою визначення основних проблем діяльності підприємства пропонуємо провести більш розгорнуті розрахунки за фінансовою складовою економічної безпеки, що продемонструвала один з найнижчих рівнів безпеки, зокрема аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності, горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства, результати якого представлені у табличному та графічному вигляді у Додатку Б. На основі проведеного аналізу можна визначити наступні проблеми, які є першочерговими для КП «Промінь»:

1. *Високий рівень концентрації споживачів продукції.* Як попередньо зазначалося, більш ніж у 99% від усіх виграних підприємством тендерів, замовником виступає одна й та ж бюджетна установа, що створює високі ризики, які зокрема актуалізувалися у 2018 році, спричинивши повне розбалансування його діяльності унаслідок зростання рівня дебіторської заборгованості на 16 471,9 %.

2. *Наднизькі рівні рентабельності.* КП «Промінь» володіє високими показниками оборотності, проте встановлений рівень прибутковості є вкрай заниженим, що пояснюється об'єктивною необхідністю підприємства за жодних обставин виграти тендери на надання відповідних послуг, у яких ключовим критерієм виступає сама ціна.

3. *Низький рівень економічної незалежності підприємства,* що ставить підприємство у патову ситуацію: єдиним варіантом виживання є виграти тендеру, проте в умовах відсутності потужних нецінових переваг КП «Промінь» змушений встановлювати наднизькі показники рентабельності, що в свою чергу обмежує його можливості до розвитку або хоча б залучення нових споживачів.

Таким чином, проведений аналіз стану та ідентифікація ключових проблем економічної безпеки КП «Промінь» дають можливість розробити комплекс заходів з їх вирішення на основі застосування проектного підходу.

2.3 Застосування проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки КП «Промінь»

Одним із дієвих прийомів при визначенні напрямку та змісту управлінських заходів, які включають в себе елементи управлінського підходу є побудова дерева цілей. У даному випадку побудоване дерево цілей, що представлено на рис. 2.1, орієнтовано на невелике підприємство (яким є КП «Промінь»), а також у якості основної мети прийнято найбільш актуальне на даний час для підприємства питання, яке визначатиме його можливості до подальшого існування.

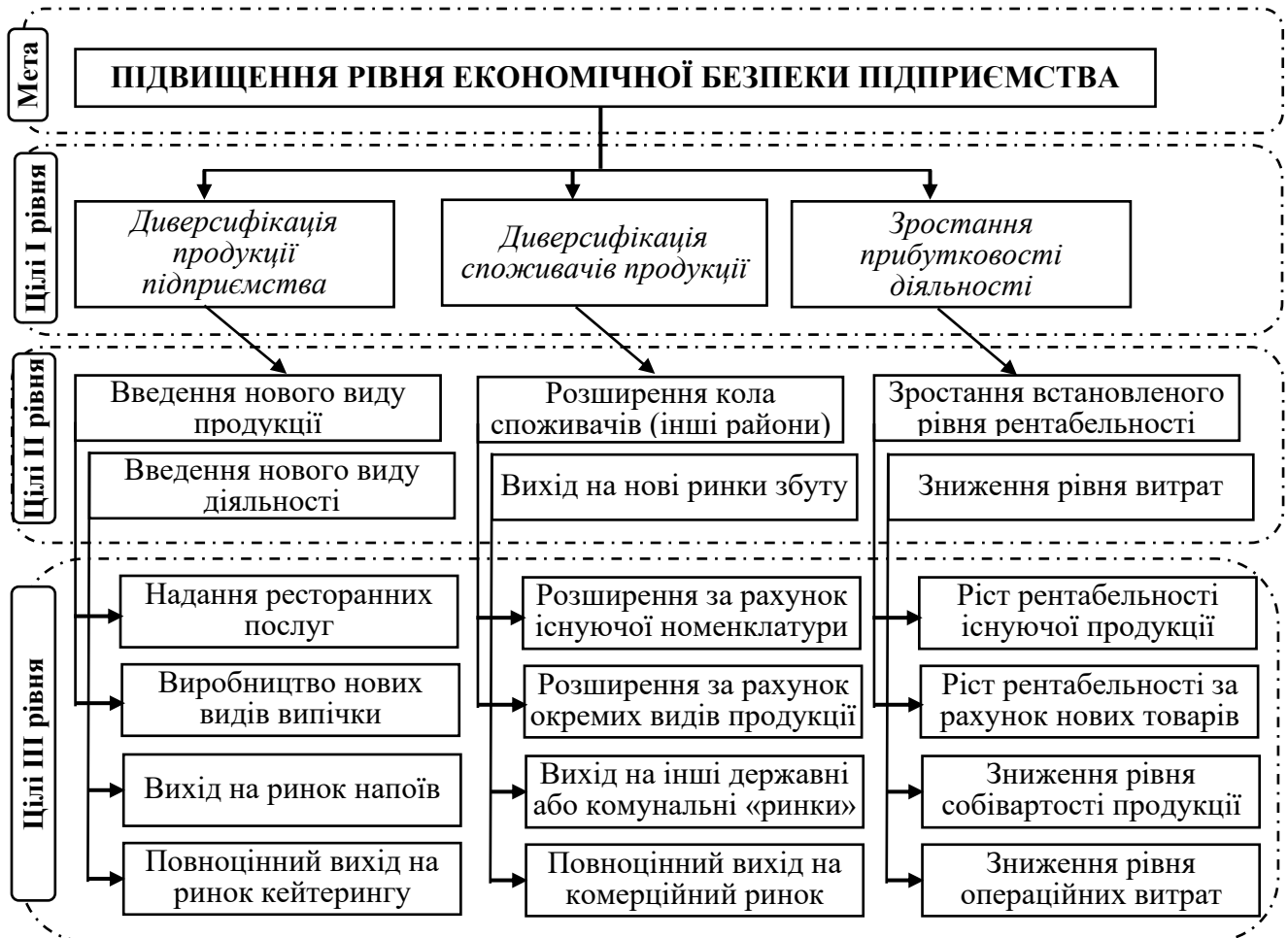


Рис. 1.1 – Дерево цілей КП «Промінь»

Джерело: авторська розробка

Враховуючи вищезазначені проблеми та побудоване дерево цілей КП «Промінь», одним із рішень даної проблематики, яке з одного боку, дозволило реалізувати хоч і незначний, але потенціал розвитку підприємства, а з іншого забезпечило вихід у конкурентне середовище, чії галузеві характеристики

відповідають основному профілю підприємства і пропонуються даною роботою є впровадження сервісу приготування їжі «Як у бабусі».

Проект сервісу приготування їжі «Як у бабусі» представляє собою комплекс заходів щодо створення на базі підприємства КП «Промінь» окремого напрямку діяльності, що надаватиме послуги громадського харчування, при чому, *ключовою ціннісною пропозицією проекту* буде готова продукція за своїм виглядом та якісними характеристиками максимально наближена до страв, які готують удома (зазвичай бабусі або матері) за порівняно з іншими закладами громадського харчування – невелику ціну.

Однією з ключових *особливостей сервісу «Як у бабусі»* є повна цифровізація взаємодії виробника та клієнта, яка буде здійснюватися шляхом використання мобільного додатку та сайту. Ідея не передбачає відкриття окремих закладів харчування, а виготовлення продукції буде здійснюватися на базі існуючих виробничих приміщень у розпорядженні КП «Промінь». Основні засобами просування виступатимуть інструменти діджитал маркетингу.

Функціонування сервісу планується у двох *напрямах*:

- громадське харчування (формат B2C, надання послуг побутовим споживачам, які за браком часу не мають можливості забезпечити повноцінний раціон);
- кейтеринг (переважно формат B2B, передбачає надання послуг корпоративним структурам для організації харчування на постійній та регулярній основі або у рамках разових спеціальних заходів).

Отже, ключовими факторами, які визначають доцільність реалізації даного проекту для КП «Промінь» є можливість використовувати власні досить специфічні конкурентні переваги, зокрема, вміння готувати «домашні» страви на належному рівні якості, налагодженість джерел постачання сировини належної якості за низькою ціною, що дозволяє зберігати прийнятні показники собівартості, а також наявність необхідних кадрових ресурсів та джерел їх поповнення (тісна співпраця з місцевими органами влади, професійно-технічними закладами, міжгалузевими навчально-виробничими комбінатами).

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЕКТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТВОРЕННЯ СЕРВІСУ ПРИГОТУВАННЯ ЇЖИ «ЯК У БАБУСІ» НА ПРИКЛАДІ КП «ПРОМІНЬ»

3.1 Маркетинговий аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»

Маркетинговий аналіз доцільності реалізації проекту варто розпочати перш за все з аналізу ринкового середовища функціонування майбутнього проекту, а також поточного та прогнозованого стану ринкової кон'юнктури відповідного ринку. У рамках даного проекту було проведено аналіз ключових показників, які характеризують ринок ресторанного бізнесу (навіть попри те, що створення ресторану як конкретного фізичного місця, де громадяни споживають їжу не планується, проте на ринку громадського харчування саме ресторани представляють собою найбільш вагомих конкурентів), а також частково ринок кейтерингу. Для початку, розглянемо ринок ресторанного бізнесу та кейтерингу у загальних показниках задля розуміння загального стану та наявних тенденцій.

Дані 2019 року свідчать, що в Україні було зареєстровано 57 712 закладів ресторанного бізнесу, при цьому, 98.3% – складають заклади приватної форми власності. Найбільшу частку відповідного ринку займають ресторани, бари та кафе (52.2%), в половину менша частка припадає на фаст-фуд заклади (21%)[7, с.204].

У регіональному розрізі серед областей, найбільша кількість закладів ресторанного бізнесу припадає на Київську область (4 505), найменша – на Тернопільську область (769). Згідно даних інформаційного сервісу Start Business Challenge у країнах Західної Європи на 10 тис. мешканців приходить 32 об'єкта ресторанного господарства, що на 54% більше аналогічного показника в Україні[8].

Досліджуючи особливості ціноутворення на ринку, зазначимо, що найвищий рівень цін спостерігається у м. Києві, зокрема середній чек на одну особу ресторанів: нижнього цінового сегменту складає 200 грн. (переважно самообслуговування), середнього – 200-600 грн., елітного – 1000-1500 грн [9, с.43].

На сьогодні, спостерігається тенденція до зміщення акцентів відомих рестораторів із сегмента елітних на сегмент демократичних ресторанів [10].

Експертами у галузі ресторанного бізнесу відзначається висока ступінь привабливості вітчизняного ринку, особливо з позицій довгострокового інвестування, орієнтовна віддача від якого складає 15-20% прибутковості [11].

Досліджуючи вітчизняний ринок кейтерингу, варто відзначити, низький рівень його освоєності (3-5%), хоча за приблизними оцінками показник ємності ринку кейтерингу складає 72 млн. грн.. Основним споживачем послуг даного ринку є корпоративні клієнти (70%) [12, с. 315]. Згідно статистичних даних нині даний вид послуг надається 25-30 великими компаніями, при цьому ціни виїздного обслуговування здебільшого на 20–25% вище, ніж у стаціонарних ресторанах аналогічного рівня [13, с. 284].

Окремо варто враховувати вплив пандемії COVID-19 на розвиток даного ринку, що призвів до закриття близько 40% підприємств у цій галузі [14].

Розширений SWOT-аналіз проекту представлений у Додатку В.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити наступний підсумок щодо тих характеристик вітчизняного ринку ресторанного бізнесу, які є найбільш важливими для з позиції маркетингових параметрів пропонованого проекту:

- наявність потенціалу до росту, що підтверджують відповідні статистичні показники інтенсивності, що характеризують значно менший ступінь забезпеченості ресторанами на 10 тис. населення;
- вітчизняного масового споживача приваблюють в першу чергу низький рівень цін у закладі, а не рівень його представницькості;
- освоєність вітчизняного ринку кейтерингу знаходиться на низькому рівні;
- пандемія коронавірусної хвороби позитивним чином (з позицій даного проекту) вплинула на ступінь конкурентності у галузі, вивівши з гри більш ніж третину потенційних конкурентів.

Отже, проведений маркетинговий аналіз дозволяє стверджувати про доцільність реалізації пропонованого проекту сервісу «Як у бабусі».

3.2 Соціальний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі

КП «Промінь»

Результати проведеного соціального аналізу представимо у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Соціальний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі»

Складова аналізу	Характеристика	
Визначення та характеристика груп цільової аудиторії та особливостей їх споживчої поведінки з позицій ключових конкурентних переваг проекту	<i>Цільова група</i>	<i>Опис споживчої поведінки</i>
	1. Студенти	Дана категорія споживачів включає в себе людей від 17 до 25 років, які в силу об'єктивних обставин не мають достатнього рівня доходів для відвідання закладів середнього цінового сегменту і водночас не мають достатньо часу для приготування їжі власноруч. Дану категорію споживачів цікавить в першу чергу доступність пропонованої послуги, а за умови відповідності її заявленим якісним характеристикам дозволить утримати її у якості постійного споживача. Середній рівень доходу (більшість коштів даної групи відноситься до так званого «автономного споживання») – 2 000 грн.
	2. Люди середнього віку	До даної категорії відносяться люди віком від 30 до 40 років, які сформувалися фізично, психологічно та професійно; мають стабільну роботу та відповідні грошові надходження; є поміркованими та керують у власному виборі здебільшого об'єктивними критеріями.
	2.1. Люди з середнім рівнем доходів	Дана категорія людей особливо ретельно відноситься до власних фінансів та напрямків їх витрачання, саме тому для даної групи споживачів пропонований проект є привабливим з позицій цінової доступності відповідності обіцяних якостей реальним. Дохід – 15-20 тис. грн.
	2.2. Люди з високим рівнем доходів	Дана група споживачів володіє стабільно високими заробітками і у питаннях харчування вкрай рідко керується ціновими параметрами продукції (не враховуючи окремі випадки, наприклад ефект Веблена). Для даних споживачів найважливіше висока якість продукту, відповідність зазначеним характеристикам, позитивне враження від споживання. Дохід – вище 35 тис. грн.
	3. Корпоративні клієнти (для кейтерінгу)	Дана група представлена великими компаніями та акціонерними товариствами, які потенційно можуть бути зацікавлені пропонованим продуктом у двох випадках: якщо компанія організовує централізоване харчування для власних співробітників і потребує відповідних кейтерінгових послуг на постійній основі; одноразові події (корпоративи, тематичні вечірки). Для даної групи споживачів важливим є якість продукції (від неї залежатиме задоволеність працівників), проте ціновий фактор також відіграє дуже важливу роль.
Аналіз можливих негативних соціальних впливів проекту та ймовірності до суспільного супротиву його реалізації	Сервіс приготування їжі «Як у бабусі» не володіє жодними антисоціальними якостями та не є носієм маргінальних, контраверсійних ідей або поглядів, які граничать з допустимими нормами моралі. Напроти, проект ставить собі за мету культивування у свідомості споживача позитивних емоцій пов'язаних з дитинством, сімейним теплом та затишком, нагадуючи не лише смак їжі, але й важливість формування такої сприятливої сімейної атмосфери у кожному домі. Таким чином, зазначимо, що жодних ризиків соціального характеру проект не несе, напроти, пропагує сімейний затишок, атмосферу взаєморозуміння та турботи один про одного.	

Джерело: авторська розробка

Отже, проведений соціальний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» свідчить, що основними групами цільової аудиторії є студенти, люди середнього віку та корпоративні клієнти, при цьому, ідейною основою проекту є сімейні цінності та родинний затишок, нівелює можливість ризиків соціального несприйняття та протидії реалізації проекту.

3.3 Екологічний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»

Порядок здійснення та основні результати проведеного екологічного аналізу проекту «Як у бабусі» пропонуємо представити у табличному вигляді (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Екологічний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі»

Складова аналізу	Характеристика
Дослідження первинних екологічних умов	Природно-кліматичні умови регіону відповідають помірно-континентальному типу клімату. Найбільш промислово небезпечними об'єктами є підприємства з виробництва електроенергії, розподілення газоподібного палива, оброблення та видалення безпечних відходів, виробництва плит, труб та пластмас. Рівень забруднення повітря станом на 2019 рік оцінювався як <i>високий</i> . Лісові ресурси складають 41,7% площі міста. У 2019 році в м. Києві зібрано 1 449 772,11 тон побутових відходів, більшість з яких було захоронено на сміттєзвалищах та полігонах. Істотні екологічні проблеми складають забруднення водою, низька ефективність очисних споруд та несанкціоновані сміттєзвалища. Рівень екологічності умов знаходиться на рівні нижче середнього [15].
Визначення ступеня негативного впливу проекту на екологію	Основним видом діяльності проекту є виробництво їжі за домашніми рецептами, даний вид діяльності має мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище, адже не продукує токсичних відходів або газоподібних речовин. Вплив проекту на екологію здебільшого має опосередкований характер і виявляється у низькому рівні розвитку вітчизняної екологічної інфраструктури (відсутність культури сортування сміття та технічних можливостей їх правильної переробки; відсутність потенційних альтернатив пластику, або певних технічних засобів екологізації виробничого процесу, що обумовлено обмеженістю доступу до такого ресурсу). Саме тому, даний проект доцільно віднести до <i>категорії А</i> .
Дослідження екологічних альтернатив	В даному випадку розгляд потенційних альтернатив можливий за наявності токсичності діяльності проекту та існуванні реальних альтернатив до його зміни. Проте, функціонуючі на разі підприємства ресторанного та кейтерингового бізнесу стикаються з тими самими проблемами та викликами, які у більшості своїй мають об'єктивний характер.
Формування заходів із попередження або зниження негативних екологічних впливів	Заходами щодо посилення екологічної відповідальності проекту можуть слугувати: сортування сміття, налагодження співпраці з притулками для тварин, впровадження енергозберігаючих технологій, зниження використання газу та бережливе використання води, забезпечення контрольованості походження продуктів для приготування страв, їх органічності, зменшення використання пластику у процесі приготування та пакування товару.

Продовження табл. 3.2

Екологічний моніторинг	Екологічний моніторинг проекту має здійснюватися шляхом безперервного контролю поведінки з відходами, контролю походження та якості продукції, попередження негативних екологічних інцидентів.
------------------------	--

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проведений екологічний аналіз свідчить, що стан первинних екологічних умов складає нижче середнього рівня, проте запропонований проект «Як у бабусі» чинить обмежений вплив на навколишнє середовище і може бути віднесений до екологічної категорії А.

3.4 Техніко-технологічний аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»

Одними з головних завдань проведення аналізу техніко-економічної спроможності проекту є обґрунтування, по-перше, наявності у підприємства необхідного рівня технічного та технологічного потенціалу до реалізації проекту або можливостей до набуття такого потенціалу із залученням суб'єктів зовнішнього середовища функціонування підприємства, а по-друге здійснення розрахунку капітальних витрат. Представимо характеристику основних етапів проведення аналізу техніко-економічної спроможності проекту у вигляді таблиці 3.3 нижче.

Таблиця 3.3

Техніко-технологічний аналіз доцільності проекту «Як у бабусі»

Складова аналізу	Характеристика
Визначення місцезнаходження	М. Київ, Святошинський р-н, вул. Якуба Коласа, буд. 15. Вибір даного місцезнаходження виробничої інфраструктури проекту обумовлено перш за все тим, що його реалізація як у юридичній, так і у фізичній площинах планується на базі підприємства КП «Промінь», яке розташовується за відповідною адресою. Більш того, такий підхід дозволить зберегти існуючі у підприємства зв'язки з постачальниками ресурсів.
Масштаб та проектні обсяги виробництва	Цех на базі діючого підприємства, оновлений та частково підсилений додатковими основними засобами. На підприємстві на даний час простояє декілька виробничих цехів та устаткування необхідної площі та функціональних характеристик.
Масштаб та проектні обсяги виробництва (продовження)	Плановий рівень потужності складатиме 16 200 обідів у рік. Плановий обсяг потужності визначений наступним чином. Прийнятий обсяг щоденної реалізації обідів взято на рівні 140 штук, що у місяць складає 4200 шт. (підприємство працюватиме без вихідних). Таким чином, річний обсяг складатиме 50 400 порцій. Співвідношення обсягів діяльності сервісу індивідуальних та корпоративних замовлень (кейтерингу) на рівні 2:1, з чого випливає плановий показник річної потужності на рівні 75 600 порцій.

Продовження табл. 3.3

Технологія та обладнання	Технологія виробництва та вид устаткування буде здійснено на відносно «традиційних» засадах для даної галузі. Сам характер виробничої діяльності проекту не є інноваційним, що і пояснює попереднє твердження. Сервіс «Як у бабусі» планує функціонувати у галузі громадського харчування, при цьому, цільовим напрямком є саме виробництво традиційних страв, що не потребує інноваційного обладнання або технології (на відміну, наприклад, від так званої молекулярної кухні) і представлене здебільшого традиційним кухонним приладдям, устаткуванням та технологіями приготування страв.
Інфраструктура об'єкта проектування	Виходячи з того, що проект реалізується на базі КП «Промінь», планується залучення приміщень та устаткування, що наразі знаходиться у простой. На даний час, такі елементи виробничої структури підприємства як виробничі секції та об'єднана виробнича секція простоюють, що дозволяє вигідним чином поєднати потреби підприємства у підвищенні виробничої ефективності разом із потребами проекту у мінімізації витрат разом із збереженням першопочатково покладених параметрів якості та ефективності. Зазначимо, що проектом планується їх часткова модернізація та підсилення відповідно до потреб планового рівня виробничої потужності, що, власне, і становитиме загальний обсяг капітальних витрат.
Сума витрат на реалізацію проекту	Орієнтовний рівень витрат за даним напрямком складає – 300 тис. грн.. Розрахована сума необхідних витрат на модернізацію та підтримку необхідного рівня планової потужності проекту, а також включає вартість сайту та мобільного додатку).

Джерело: авторська розробка

У якості заключного етапу аналізу техніко-економічної спроможності проекту, розробимо безпосередньо перелік основних асортиментних позицій сервісу «Як у бабусі» у Додатку Г. Зазначимо, що споживачі можуть вільно компонувати окремі елементи різних меню на власний вибір, що здійснюватиметься у відповідному додатку або на сайті проекту.

Таким чином, в результаті проведення техніко-технологічного аналізу встановлено, що підприємство володіє достатнім потенціалом для реалізації, пропонованого проекту, однак потребує додаткового залучення інвестиційних ресурсів для купівлі нових основних засобів.

3.5 Аналіз ключових стейкхолдерів. Матриця стейкхолдерів проекту

У рамках даного виду аналізу пропонує визначити основних стейкхолдерів проекту «Як у бабусі», аналіз яких дозволить побудувати матрицю стейкхолдерів, тим самим визначивши тип та характер стратегії комунікації з тією чи іншою їх групою. Перелік та характеристика ключових стейкхолдерів подана у Додатку Г.

На основі визначених та проаналізованих груп ключових стейкхолдерів проекту «Як у бабусі», пропонуємо побудувати матрицю стейкхолдерів використовуючи підхід представлений на рисунку 3.1.

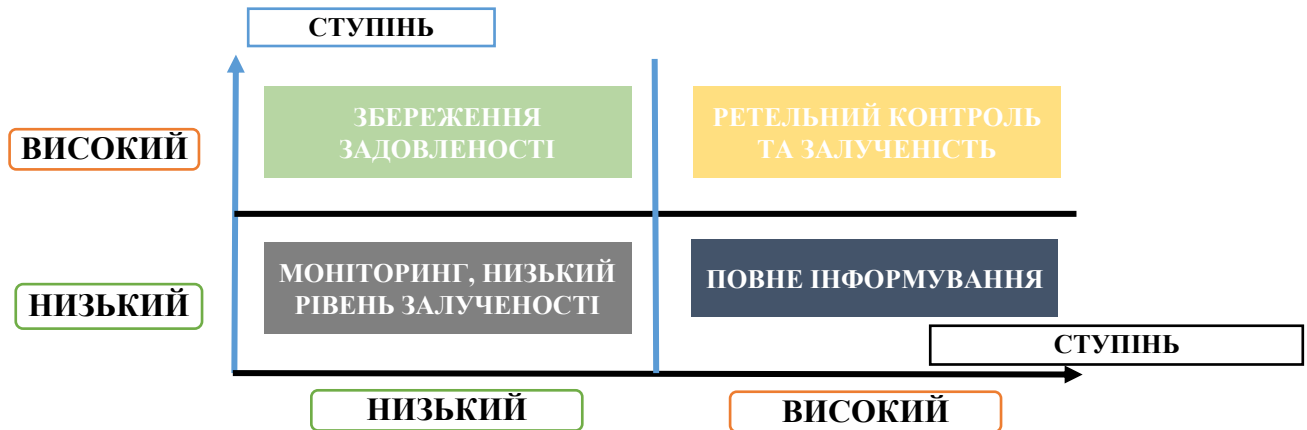


Рис. 3.1 – Матриця стейкхолдерів

Джерело: побудовано автором на основі [16]

На основі представленої на матриці, побудуємо матрицю стейкхолдерів проекту сервісу «Як у бабусі», що подано у табличному вигляді нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця стейкхолдерів проекту «Як у бабусі»

Ступінь впливу	<i>Високий</i>	Контролюючі органи, ЗМІ, політичні кола	Київська міська державна адміністрація, керівництво КП «Промінь», ініціатор, інвестори
	<i>Низький</i>	Персонал КП «Промінь»	Постачальники, субконтрактори, індивідуальні та корпоративні споживачі
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>
Ступінь зацікавленості			

Джерело: авторська розробка

Отже, проведений аналіз стейкхолдерів свідчить, що найбільшу цінність для проекту представляє власник підприємства, керівництво, ініціатор та інвестори, що вимагає забезпечення ретельної системи контролю залученості щодо даних груп стейкхолдерів; щодо споживачів та постачальників проект має дотримуватися політики повного інформування; відносно персоналу підприємства має застосовуватися моніторинг активності, а щодо політичних кіл та ЗМІ – підтримання інтересу до проекту.

3.6 Фінансовий аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на базі КП «Промінь»

У рамках даного пункту було проведено розрахунок витрат та ефектів від реалізації сервісу «Як у бабусі» та обґрунтовано відповідні показники собівартості та ціни продукції.

Варто зауважити, що у ході планування процесу управління витратами проекту «Як у бабусі» було обрано методику *таргет-костингу* [17] як бази здійснення відповідних калькуляційних процедур.

Сутність методики *таргет-костингу* полягає в тому, що проведення усіх розрахунків витрат здійснюється на основі власноруч встановленого рівня ціни та бажаного рівня рентабельності відповідно до якого проводиться подальше калькулювання витрат, тобто процес має характер зворотного калькулювання, саме тому іншою назвою методу таргет-костингу є «метод зворотної калькуляції».

У рамках даного проекту, планується, що кожен комплект обідів матиме фіксовану ціну незалежно від рівня його комплектації, при цьому, за рахунок використання методики таргет-костингу можна бути досягти разом з тим фіксованого рівня рентабельності продукції підприємства.

Для початку встановимо рівень ціни для обіду, при цьому, такий рівень ціни має відповідати попередньо зазначеним, концептуальним особливостям проекту, тобто його позиціонуванню як такого що пропонує «демократичні ціни». Саме тому визначимо цільову ціну обіду на рівні 70 грн., а цільову рентабельність на рівні 20%.

Враховуючи, що представлений у попередніх пунктах асортимент продукції (табл. 3.4) є вкрай широким, то приведемо у якості прикладу розрахунок сировини на виробництво одного комплекту обіду на прикладі обіду «Одвічна класика» у таблиці 3.7. Варто зазначити, що для суб'єктів господарювання, що працюють у сфері громадського харчування у більшості своїй ключовим елементом структури витрат виступає саме вартість основних інгредієнтів страв, тобто сировина.

Розрахунок вартості сировини на виробництво одного комплексного обіду «Одвічна класика»

Страва	Назва рецептурного компоненту	Кількість, гр.	Вартість, грн./кг	Вартість на одиницю продукції
Бульйон	Цибуля ріпчаста	40	5	0,2
	Куряче м'ясо	250	75	18,75
	Морква	100	4,5	0,45
	Сіль	5	6	0,03
Котлета домашня	Свинина	65	110	7,15
	Цибуля ріпчаста	40	5	0,2
	Куряче яйце	25	50	1,25
	Хліб	20	23	0,46
	Сіль	3	6	0,018
	Перець	0,5	385	0,1925
Картопляне пюре	Картопля	180	7	1,26
	Молоко	20	14	0,28
	Сіль	5	6	0,03
Пиріжок з вишнею	Молоко	15	14	0,21
	Свіжі дріжджі	5	85	0,425
	Цукор	10	35	0,35
	Куряче яйце	25	50	1,25
Бабусин компот	Компотна суміш	63	40	2,52
	Цукор	25	35	0,875
Сумарна вартість сировини на виробництво 1-го комплексного обіду "Одвічна класика"				35,90

Джерело: авторська розробка

Таким чином, бачимо, що вартість сировини виробництва одного комплексного обіду «Одвічна класика» складає 36,90 грн.

Далі, представимо у вигляді калькуляції витрати на виробництво продукції сервісу «Як у бабусі», отримані на основі обчислення відповідних витрат за кожним представленим елементом у ходів виконання розрахункової роботи.

Узагальнений вигляд, отриманих результатів, цих розрахунків подано у таблиці 3.8.

Зазначимо, що до складу такої статті витрат як «загальновиробничі витрати» у рамках даного проекту включені витрати на амортизацію (оскільки увесь обсяг продукції виробляється на одному устаткуванні) та водопостачання.

Розрахунок ціни одиниці продукції

	Стаття калькуляції	Витрати на 1 обід, грн/обід	Витрати на річний обсяг, грн.
1	Сировина і матеріали	35,90	2714077,80
2	Паливо і енергія на технологічні цілі	1,795025	135703,89
3	Основна і додаткова заробітна плата виробничих працівників	9,523809524	720000
4	Нарахування на з/п	2,095238095	158400,00
5	Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	2,513035	189985,45
6	Загальновиробничі витрати	2,829564246	213915,06
7	Собівартість виробництва (СВ)	54,66	4132082,19
8	Адміністративні витрати (А)	1,001058201	75680
9	Витрати на збут (З)	0,811507937	61350
10	Інші операційні витрати (І)	0,359005	27140,78
11	Всього витрати	56,83	4700153,47
12	Плановий показник рентабельності		20%
13	Ціна одиниці продукції (Ц)	p.11*R	70

Джерело: авторська розробка

Окремо, варто зазначити, що сума за відсотками не була включена до собівартості продукції, оскільки в даному випадку доцільно скористатися перевагами організаційно-правової форми базового підприємства, а саме налагодивши співпрацю з КМДА, отримати компенсацію за відсотками за даним проектом розвитку підприємницької діяльності. Зазначимо, що подібне рішення не матиме прецедентного характеру, адже подібна практика застосовувалася місцевою владою м. Києва раніше і є реальним механізмом.

Детальний розрахунок плану погашення боргу представлено у Додатку Д.

Отже, проведений аналіз фінансової доцільності дозволяє зробити висновок про можливість встановлення доступного рівня та отримання при цьому позитивного фінансового результату такої діяльності внаслідок реалізації запропонованого проекту «Як у бабусі».

РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

4.1 Календарне та сітьове планування робіт за проектом

Одним із ключових елементів у забезпеченні успішної реалізації проекту є здійснення календарного планування робіт, що передбачає виокремлення основних робіт, які передбачені в ході реалізації проекту, їх тривалостей та взаємозв'язку між собою. Результати такого планування за проектом «Яку бабусі» подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Календарний план проекту «Як у бабусі»

Фаза	№	Задача	Безпосередньо попередня робота	Тривалість (днів)
Передінвестиційна фаза	1	Розробка ідеї та базової концепції проекту	-	2
	2	Ідентифікація основних учасників проекту	1	2
	3	Аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації проекту. Визначення та підготовка необхідної документації	1	10
	4	Попереднє визначення потенційних джерел фінансування, комунікація з КМДА	2,3	20
	5	Аналіз можливостей інтеграції концепції проекту в організаційну та управлінську структуру підприємства	2,3	15
	6	Попереднє маркетингове дослідження цільової аудиторії	5	11
	7	Розробка карт страв та системи руху предметів праці	4	7
	8	Складання детального бізнес-плану реалізації проекту	6,7	12
	9	Утвердження бізнес-плану на рівні місцевих органів влади	9	15
Інвестиційна фаза	10	Пошук постачальників та відбір постачальників	10	21
	11	Інтеграція проекту в організаційну та управлінську структуру підприємства	10	15
	12	Заклучення договорів поставки	11,12	3
	13	Організація поставок товарів та послуг	13	21
	14	Розробка мобільного додатку. Налаштування веб-сайту	14	83
	15	Налагодження співпраці з кур'єрськими компаніями	12	12
	16	Монтажні та ремонтні роботи	14	14
	17	Пошук і найм персоналу	12	21
	18	SMM (попередня підготовка маркетингового середовища запуску проекту)	15,18	46
	19	Запуск проекту	16,17,19	5

Джерело: авторська розробка

Далі, на основі розробленого календарного плану побудуємо відповідний йому сітьовий графік стрілочного типу та діаграму Ганта (Додаток Е).

Для більш розгорнутого та деталізованого представлення робіт, передбачених проектом «Як у бабусі» пропонуємо побудувати WBS-структуру проекту (рис. 4.2).

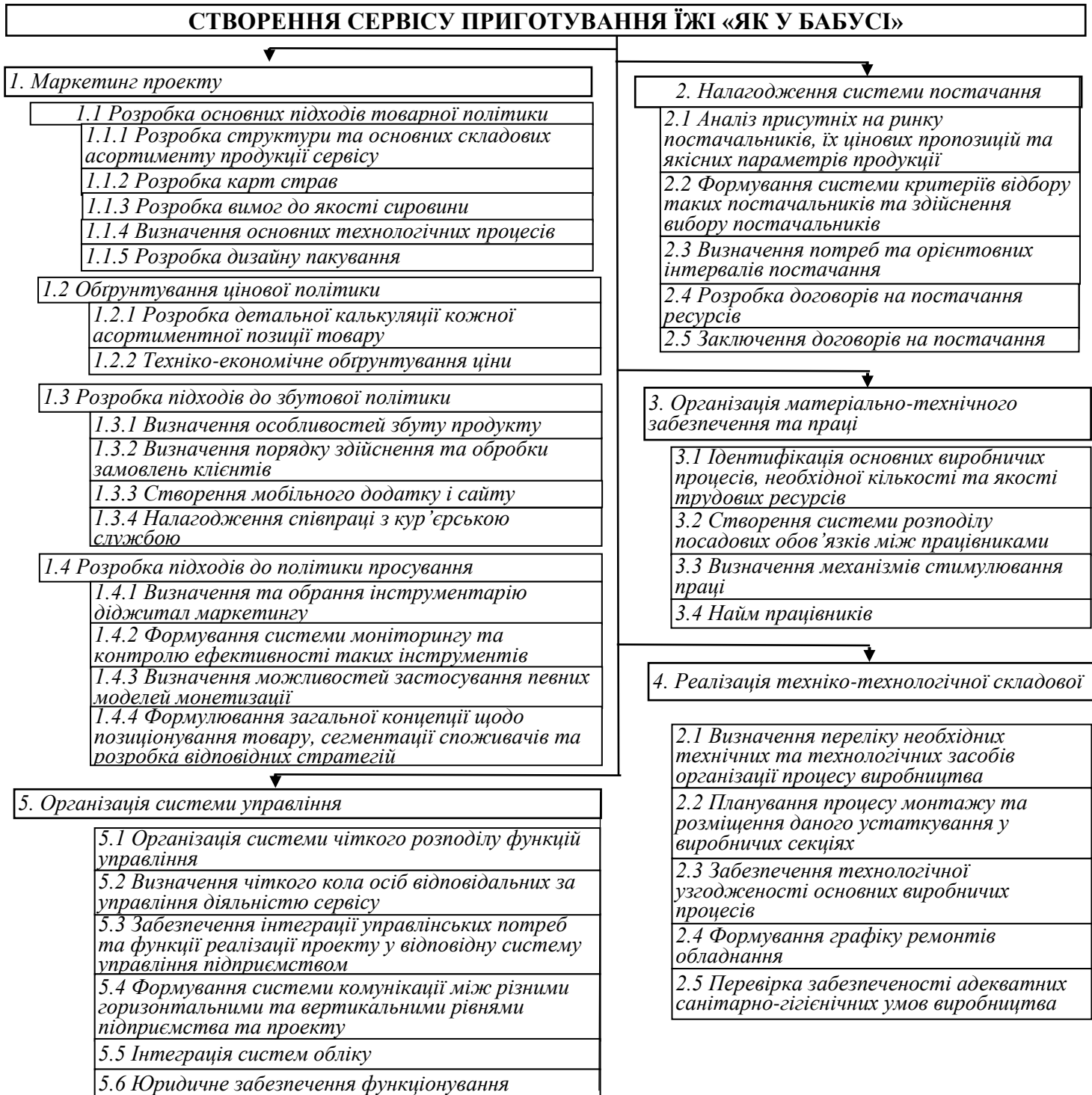


Рис. 4.2 – WBS-структура проекту сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Далі, пропонуємо побудувати OBS-структуру проекту «Як у бабусі», що дозволить визначити розподіл відповідальності між учасниками проекту.

Зазначимо, що у даній роботі було використано *модифікований* підхід до побудови OBS-структури, що поєднує основні функції даної структури (розробка організаційної структури проекту) разом із питаннями *розподілу відповідальності*. Результати побудови OBS-структури проекту «Як у бабусі» представлені на рис.4.3.

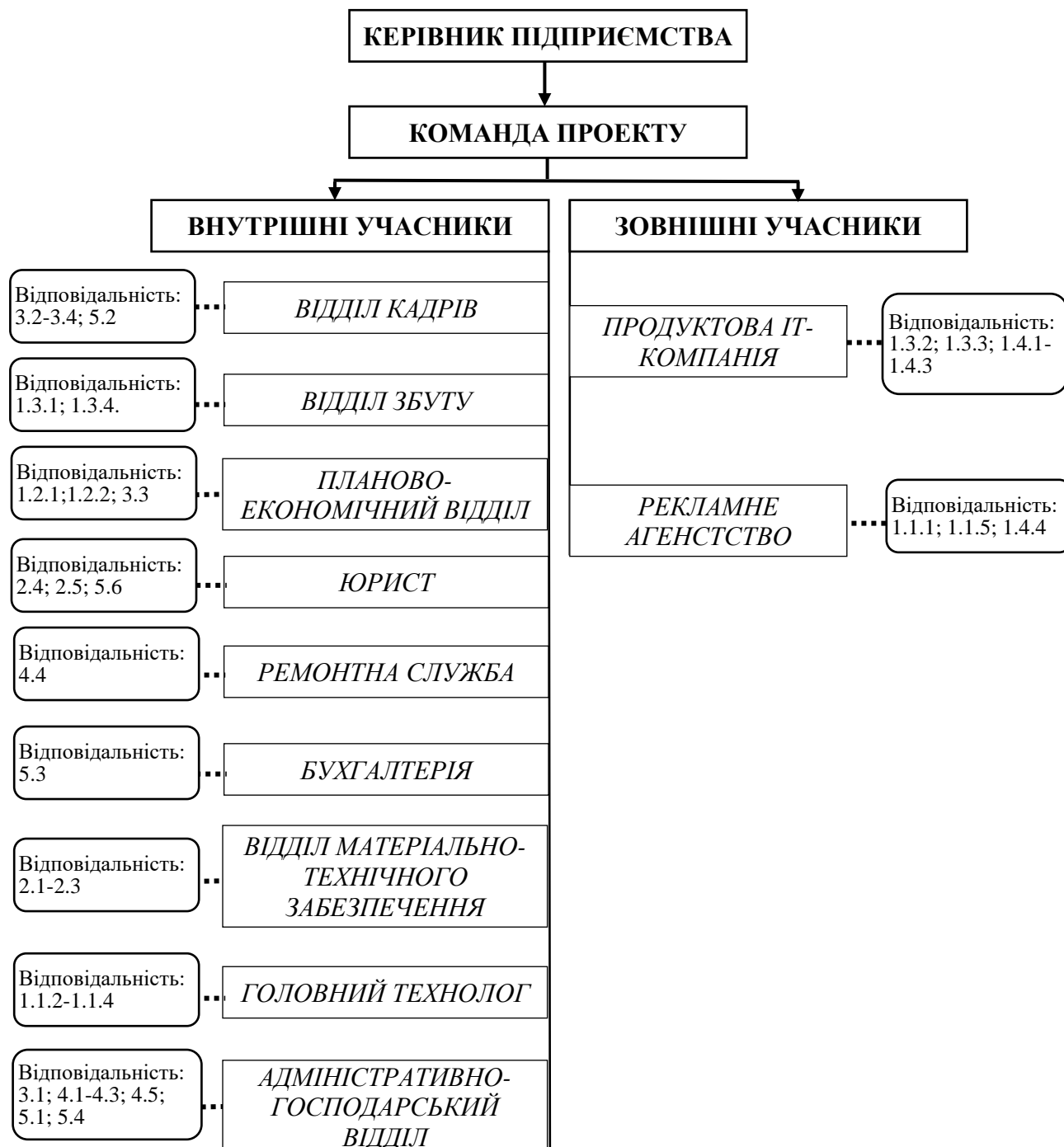


Рис.4.3 – OBS-структура проекту сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Отже, представлена OBS-структура дозволяє не лише визначити організаційну структуру проекту, але й відображає розподіл відповідальності між ними у відповідності до робіт, які були виділені в процесі побудови WBS-структури проекту. Таким чином, використання інструментів календарного планування, а також WBS та OBS дозволяє ефективно спланувати порядок реалізації проекту у різних часових площинах (часовій, процесній, відповідальнісній).

4.2 Ідентифікація та визначення напрямків управління основними ризиками. Побудова канви бізнес-моделі проекту

Одним з невід’ємних етапів в розробці управлінських аспектів реалізації проекту є планування ризиків та розробка відповідних інструментів та заходів управління ними. У ході проведеного дослідження було визначено основні ризики реалізації проекту «Як у бабусі», причини їх настання (Додаток Є) та інструменти управління такими ризиками, що подано нижче у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Управління ризиками проекту сервісу «Як у бабусі»

Назва ризику	Інструменти управління
Зрив строків реалізації проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація контролю з боку проектного менеджера за своєчасним виконанням завдань членами команди. 2. Забезпечення співмірності масштабу проекту та запланованих часових параметрів виконання робіт. 3. Врахування ступеня невизначеності галузі в якій реалізується проект, з метою врахування можливості виникнення непрогнозованих або форс-мажорних витрат часу. 4. Налагодження ефективної комунікації із стейкхолдерами для уникнення непродуктивних витрат часу пов’язаних із організаційними зволіканнями. 5. Планування ризиків несвоєчасного виконання термінів реалізації окремих робіт проекту, як з позицій часових витрат, так і їх вартісного виміру. 6. Створення системи відслідковування прогресу за кожним видом робіт. 7. Залучення методів сітьового планування з метою прогнозування витрат часу на реалізацію проекту, а також можливостей їх оптимізації. 8. Формування резервів часу для найбільш ризикових з точки зору вчасного виконання робіт проекту.
Макро-економічна нестабільність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність резервних фондів для фінансування першочергових потреб підприємства, планування відповідних активів в процесі бюджетного планування проекту. 2. Розробка чітких та реалістичних фінансових планів, що мінімізує вплив фактору нестабільності на загальну ефективність процесу. 3. Слідування встановленим термінам реалізації проекту з метою уникнення додаткових непрогнозованих витрат. 4. Відслідковування динаміки показників освоєння вартості проекту. 5. Забезпечення ефективного маркетингового планування для унеможливлення помилок в масштабуванні та визначенні планових обсягів реалізації, моніторинг ефективності витрат на використання інструментів цифрового маркетингу;

Продовження таблиці 4.2

Перевищення фактичних витрат над плановими	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування певних фінансових резервів у вигляді ризикової надбавки з метою передбачення потенційних перевитрат. 2. Розробка системи управління вартістю проекту. 3. Адекватна оцінка ресурсної складової реалізації проекту. 4. Організація послідовного процесу формування кошторису, бюджету та фінансового плану проекту. 5. Підтримка своєчасності сплати фінансових зобов'язань, уникнення договірних санкцій. 6. Врахування фактичних витрат в процесі реалізації проекту. 7. Налагодження контролю вартісних параметрів проекту (зокрема створення графіку фінансування проекту), своєчасне виявлення відхилень та здійснення відповідних коригуючих заходів.
Несвоєчасна поставка продуктів харчування та недобросовісна робота постачальників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування страхового запасу ресурсів, що володіють тривалим терміном зберігання та фінансових резервів з метою забезпечення негативних наслідків недобросовісної поведінки постачальників. 2. Уникнення ситуації обмеженості джерел постачання, забезпечення їх диверсифікованості. 3. Моніторинг кон'юнктури ринку постачальників ресурсів, прогнозування можливих змін стану окремих його учасників. 4. Забезпечення ресурсної уніфікованості основних характеристик обладнання, забезпечення його технологічної диверсифікованості. 5. Розробка конкретного плану дій у випадку настання даної ситуації, що враховував би необхідність недопущення зупинки технологічних процесів виробництва їжі. 6. Дослідження потенційних альтернатив у каналах ресурсного забезпечення підприємства.

Джерело: авторська розробка

Одним з універсальних інструментів побудови найпростішої бізнес-моделі проекту є використання, так званої, Business Model Canvas, що дозволяє візуально та змістовно оцінити ключові складові проекту, базові зв'язки, які формуються в процесі його реалізації, надаючи більш повне та комплексне уявлення про проект, що реалізується. Канва бізнес-моделі проекту «Як у бабусі» подана у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Канва бізнес-моделі для проекту сервісу «Як у бабусі»

<p>Ключові партнери</p> <p>Ключовими партнерами проекту є насамперед постачальники, незважаючи на те, що проект передбачається створення мобільного додатку, його виробнича складова має забезпечуватися належним ресурсним забезпеченням (як з позицій якості, так і щодо ціни). Іншими партнерами є компанія-розробник програмного продукту, а також рекламне агентство</p>	<p>Ключова діяльність</p> <p>Діяльність у сфері громадського харчування</p> <p>Виробництво страв «домашньої кухні».</p>	<p>Відносини з клієнтами</p> <p>Проект відкритий до відгуків та пропозицій. Комунікація реалізується через додаток чи сайт.</p>	<p>Сегменти користувачів</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Студенти. 2.1. Люди середнього віку з середнім рівнем доходів. 2.2. Люди середнього віку з високим рівнем доходів 3. Корпоративні клієнти (для кейтерінгу).
	<p>Ключові ресурси</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудові (команда проекту) 2. Фінансові ресурси 3. Інформаційні ресурси (маркетингова інформація). 4. Технологічні ресурси (сайт, додаток, технологія). 5. Виробничі ресурси (техніка, рецептурні складники страв). 		
<p>Структура витрат</p> <p>Основною статтями витрат виступають витрати на сировину для приготування страв та заробітна плата персоналу.</p>		<p>Ціннісна пропозиція</p> <p>Виробництво «домашніх страв» страв, чий смак усім знайомий з дитинства за доступними цінами.</p>	<p>Джерела доходів</p> <p>У якості основних джерел доходів планується серед сегменту студентів та корпоративних (кейтерингових) клієнтів.</p>

В залежності від типу проекту, що реалізуються є різні підходи до заповнення та тлумачення логіки сформованої канви бізнес-моделі проекту. Використавши підхід Н. Гульчевської та И. Антарова [14] було визначено, що для даного проекту актуальною є стратегія «від продукту», тобто ядром проекту є унікальна ціннісна пропозиція, навколо якої здійснюється подальша розбудова основних процесів.

Таким чином, визначений перелік ризиків, причин їх виникнення та інструментів управління, а також низку процесних аспектів управління проектом «Як у бабусі» висвітлених у канві бізнес-моделі проекту дозволяє налагодити ефективний порядок реалізації проекту, запобігаючи внутрішнім та зовнішнім негативним впливам і враховуючи внутрішньосистемні зв'язки ключових процесів.

4.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо використання проектного підходу у забезпеченні економічної безпеки КП «Промінь»

Одним з найбільш розповсюджених та використовуваних на практиці підходів до оцінки ефективності проектів та визначення доцільності здійснення відповідних грошових вливань, використовують низку показників таких як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), індекс доходності (PI), період окупності (PP) та дисконтований період окупності (DPP).

Таблиця 4.4

Показники інвестиційної ефективності проекту «Як у бабусі»

Показник	Значення
NPV	112199,79
IRR	6,75
PI	0,023
PP	4,263
DPP	4,905

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. Ж.1 (Додаток Ж)

Представлені показники свідчать, про економічну ефективність здійснення інвестувань у запропонований проект «Як у бабусі».

Далі пропонуємо здійснити оцінку запропонованих заходів в контексті безпосередньо забезпечення економічної безпеки КП «Промінь», зокрема у розрізі

показників, які дозволяють співставити результати, які дозволить отримати реалізація даного проекту та визначені в процесі проведення первинної діагностики стану економічної безпеки КП «Промінь» проблеми, що в даному випадку виступають цільовими орієнтирами реалізації запропонованих заходів.

Результати проведеної оцінки ефективності заходів з реалізації проекту «Як у бабусі» представимо у вигляді графіків на рисунку 4.4.

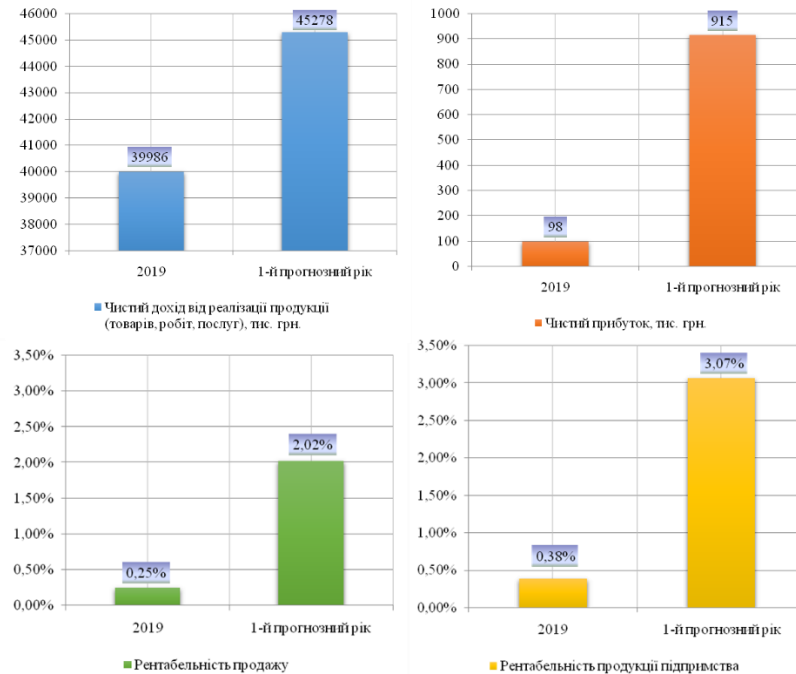


Рис. 4.4 – Оцінка ефективності реалізації проекту «Як у бабусі»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, представлені показники свідчать, що запропоновані заходи, а саме реалізація проекту «Як у бабусі» дозволить позитивним чином вплинути на рівень економічної безпеки КП «Промінь» шляхом поліпшення стану у межах виокремлених у попередніх розділах проблем забезпечення економічної безпеки. Зокрема, дивесифікувати структуру споживачів продукції підприємства (шляхом виходу на новий ринок), підвищити рівень рентабельності (реалізація пропонувананих заходів дозволить збільшити рівень рентабельності продукції з 0,25% до 2,02%, а рентабельність продажів з 0,38% до 3,07%), при цьому, підвищивши рівень фінансової незалежності КП «Промінь», за рахунок зростання чистого прибутку підприємства на 816,5 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було надано економічне обґрунтування напрямків забезпечення економічної безпеки КП «Промінь» шляхом застосування проектного підходу, а саме реалізації проекту «Як у бабусі». Підсумовуючи отримані результати можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто сутність та основні складові економічної безпеки підприємства, охарактеризовано основні проблеми та особливості її забезпечення для підприємств комунальної форми власності, надано обґрунтування щодо застосування проектного підходу для підвищення рівня забезпечення економічної безпеки.

2. Проведено діагностику стану економічної безпеки досліджуваного підприємства КП «Промінь» з використанням структурно-функціонального аналізу, встановлено, що стан економічної безпеки КП «Промінь» знаходиться на низькому рівні. Виокремлено основні проблеми його забезпечення, а саме високий рівень концентрації споживачів продукції, низькі показники рентабельності і як наслідок низький рівень фінансової незалежності підприємства. На основі проведеної оцінки, обґрунтовано заходи щодо вирішення виділених проблем, а саме реалізація проекту сервісу приготування їжі «Як у бабусі».

3. Проведено аналіз доцільності реалізації проекту «Як у бабусі» на основі використання інструментарію проектного аналізу, за наступними напрямками: маркетинговий, соціальний, екологічний, техніко-технологічний, аналіз ключових стейкхолдерів проекту, фінансовий. За визначеними напрямками було деталізовано особливості реалізації проекту та обґрунтовано доцільність здійснення таких дій.

4. Здійснено аналіз ключових управлінських аспектів реалізації проекту «Як у бабусі», а саме здійснено календарне планування проекту, побудовано відповідний сітьовий графік та діаграму Ганта, розроблено WBS- та OBS-структури проекту. Ідентифіковано, встановлено причини та надано інструменти управління ризиками проекту, побудовану канву бізнес моделі проекту. Оцінка економічної ефективності реалізації проекту свідчить про можливість вирішення виділених проблем забезпечення економічної безпеки і свідчить про його доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Primorac T., Kozina T., Turčić I. Economic security of enterprises. *Poslovna izvrsnost*. 2018. №. 2. pp. 167-175.
2. Утенкова К. О. Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки. *Облік і фінанси*. 2018. №. 3. С. 146-156.
3. Uktamov N. F. Problems of Evaluation and Procuring Economic Security At Enterprises. *Asian Journal of Technology & Management Research*. 2020. №. 01. pp. 123-129
4. Базецька Г. І., Жовтяк Г. А., Серьогіна Д. О. Проблеми вдосконалення економічної системи підприємств міського господарства. *Комунальне господарство міст*. 2019. №. 153. С. 49-59.
5. Хайло Я. М., Хайло Т. О. Організаційно-економічне моделювання системи інноваційного розвитку управління муніципальними підприємствами. *Інтернет-конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 2020. С. 171-177.
6. Комунальне підприємство "Промінь в Святошинському районі м. Києва". Моніторинговий портал DoZorro. URL: <http://dozorro.org/profile/UA-EDR21636104/4/role2>.
7. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»*, (Львів, 18-19 червня 2020 року). 2020. С. 203–205.
8. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua>
9. Борисенко О. С., Ковтун К. Ю. Основні проблеми та інновації ринку ресторанного бізнесу. *Економічні студії*. 2020. №1. С. 42–46.
10. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні *Вісник Буковинської державної фінансової академії*. URL: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/74871.doc.htm.

11. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 28. С. 117–123.
12. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 314–317.
13. Коваль М. В. Дослідження ринку ресторанних послуг. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. 539 с. С.280–286.
14. Ресторатори вважають визначальними для галузі наступні осінь та зиму. І як вогню бояться повернення “жорсткого” карантину. *УКРІНФОРМ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3085443-gromadske-harcuvanna-zavdannaminimum-viziti.html>.
15. Екологічний паспорт м. Києва. *Управління екології та природних ресурсів виконавчого органу Київської міської ради (КМДА)*. URL: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/files/2020/9/1/eco_pasport_2019.pdf.
16. Как работать со стейкхолдерами? (Stakeholder Analysis). *PowerBranding*. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/>.
17. Горошкова Л. А., Волков В. П. Таргет-і кайдзен-костинг в системі фінансового контролінгу підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №. 30. С. 27-36.
18. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. *Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа*. URL: <http://proleadership.ru/5-strategiy-vybora-svoego-dela>.
19. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59.

20. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Причини та потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності комунальних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. №8. С. 76-80.

21. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь". *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 25–30.

22. Солосіч О. С., Місяйло О. В. Особливості забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Київ, 25 листопада 2020 року), 2020.

23. Кавтиш О.П., Солосіч О.С., Місяйло О.В. Проблематика забезпечення економічної безпеки процесів управління бізнес-проектами підприємства *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Київ, 16 грудня 2020 року), 2020. URL: <http://ktpc-conf-hr.kpi.ua/proc/article/view/203121>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Формули розрахунку показників оцінки економічної безпеки
підприємства за функціональними складовими**

Складова ЕБП	Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
Фінансова складова	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума зобов'язань}}$	0,7-0,9
	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	$K_{спів} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	1
	Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пот.лікв} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>1
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	$K_{заб.вок} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
	Коефіцієнт маневреності власними коштами	$K_{ман.вк} = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	>0,1
	Коефіцієнт автономії	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	>0,5
Інтелектуально-кадрова складова	Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства	$K_{кваліф} = \frac{\text{К – ть працівників з вищою та середньою освіту}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Позитивна характеристика – наближення до 1
	Інтелектуальноозброєність	$K_{інт.о.} = \frac{\text{Вартість інтелектуальної вл – ті}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	> 9,25
	Норма доходності від використання інтелектуального потенціалу	$K_{дох.інт.пот.} = \frac{\text{Дохід від використання інтелектуальної вл – ті}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Позитивна характеристика: – ріст у динаміці
	Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{інт.о.} = \frac{\text{Чисельність постійно працюючого персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Позитивна характеристика: – ріст у динаміці
	Коефіцієнт укомплектованості кадрів	$K_{фіз.стар.} = \frac{\text{Кількість працівників що фактично працюють на підприємстві}}{\text{Чисельність персоналу згідно штатного розпису}}$	Близьке до 1
	Фондоозброєність працівників	$K_{фондоозбр.} = \frac{\text{Вартість основних засобів}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	> 10
Техніко-технологічна складова	Коефіцієнт провідної продукції	$K_{провід.прод.} = \frac{\text{Вартість провідної продукції}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика: – ріст у динаміці
	Коефіцієнт провідного устаткування	$K_{провід.устатк.} = \frac{\text{Вартість провідного обладнання}}{\text{Загальна вартість основних засобів}}$	Позитивна характеристика: – ріст у динаміці
	Коефіцієнт запатентованої продукції	$K_{запатент.прод.} = \frac{\text{Вартість запатентованої продукції}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика: – ріст у динаміці
	Коефіцієнт зносу	$K_{зносу.} = \frac{\text{Сума накопиченого зносу}}{\text{Вартість основних засобів на поч. періоду}}$	≤ 0,5
	Коефіцієнт оновлення ОЗ	$K_{оновл.ОЗ} = \frac{\text{Вартість введених в експлуатацію основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів на кін. періоду}}$	Позитивна характеристика – $K_{оновл.ОЗ} > K_{вибуття.ОЗ}$
	Коефіцієнт вибуття ОЗ	$K_{вибуття.ОЗ} = \frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули}}{\text{Вартість основних засобів на поч. періоду}}$	

Продовження табл. А.1

Політико-правова складова	Коефіцієнт судових та арбітражних справ	$K_{c.ap.} = \frac{\text{Кількість судових та арбітражних справ}}{\text{Загальна кількість договорів}}$	Позитивна характеристика – зниження у динаміці
	Коефіцієнт виграних судових, арбітражних справ	$K_{в.с.} = \frac{\text{Кількість виграних судових та арбітражних справ}}{\text{Кількість судових та арбітражних справ}}$	Позитивна характеристика – ріст у динаміці
	Коефіцієнт штрафних санкцій	$K_{ш.} = \frac{\text{Одержані і сплачені штрафні санкції}}{\text{Сума зобов'язань підприємства за договорами}}$	Позитивна характеристика – зниження у динаміці
	Коефіцієнт витрат юридичного забезпечення	$K_{в.ю.} = \frac{\text{Витрати на юридичне забезпечення}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика – більше 0
Інформаційна складова	Коефіцієнт інформаційної озброєності	$K_{і.оз.} = \frac{\text{Витрати на придбання інф. ресурсів}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Позитивна характеристика – ріст у динаміці
	Коефіцієнт захищеності інформації	$K_{з.і.} = \frac{\text{Витрати на захист інф. ресурсів}}{\text{Витрати на придбання інф. ресурсів}}$	Позитивна характеристика – ріст у динаміці
Екологічна складова	Коефіцієнт сплачених штрафних санкцій за порушення екологічних норм	$K_{ш.с.} = \frac{\text{Сума сплачених штрафних санкцій за порушення екологічних норм}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика – зниження у динаміці
	Рентабельність продукції з відходів	$K_{р.в.} = \frac{\text{Прибуток від реалізації відходів}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика – ріст у динаміці
Силова складова	Коефіцієнт витрат на охорону підприємства	$K_{в.о.} = \frac{\text{Витрати на охорону підприємства}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Позитивна характеристика – більше 0
	Коефіцієнт забезпеченістю службою охорони	$K_{в.о.} = \frac{\text{Чисельність персоналу охорони}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Позитивна характеристика – більше 0

Джерело: авторська розробка

Аналіз показників оцінки економічної безпеки КП «Промінь» за функціональними складовими

Складової економічної безпеки	Показник	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення	Примітки
		2017	2018	2019	2017 до 2018	2018 до 2019	
Фінансова	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,486	0,135	0,417	-0,350	0,282	
	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	22,583	0,981	1,566	-21,602	0,585	
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,349	1,065	1,342	-0,284	0,276	
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,259	0,061	0,255	-0,197	0,193	
	Коефіцієнт маневреності власними коштами	0,370	0,419	0,478	0,049	0,059	
	Коефіцієнт автономії	0,486	0,135	0,417	-0,350	0,282	
Інтелектуально-кадрова	Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	0,829	0,837	0,864	0,000	0,000	
	Інтелектуальноозброєність	0	0	0	0,000	0,000	Нульові значення спричинені відсутністю у підприємства об'єктів інтелектуальної власності, що зумовлено як специфікою основної діяльності, так і відсутністю організаційних можливостей до набуття таких об'єктів
	Норма доходності від використання інтелектуального потенціалу	0	0	0	0,000	0,000	Нульові значення пояснюються аналогічними причинами, що й нульові показники інтелектуальноозброєності
	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,946	0,957	0,976	0,011	0,019	
	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,976	0,986	0,972	0,01	-0,014	
	Фондоозброєність працівників	7,739	7,170	6,917	-0,569	-0,253	

Продовження табл. А.2

Техніко-технологічна	Коефіцієнт провідної продукції	0	0	0	0,000	0,000	Основні засоби підприємства характеризуються високим ступенем застарілості, адже були придбані у другій половині минулого століття, а процеси їх оновлення мають здебільшого ситуативний характер. Підприємство не здійснює ініціацію, проектування або реалізацію жодних форм інноваційної діяльності, що, власне, й пояснює рівні даних показники.
	Коефіцієнт провідного устаткування	0	0	0	0,000	0,000	
	Коефіцієнт запатентованої продукції	0	0	0	0,000	0,000	
	Коефіцієнт зносу	0,301	0,344	0,391	0,043	0,047	
	Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,000	0,017	0,020	0,017	0,003	
	Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,049	0,049	0,055	0,000	0,006	
Політико-правова	Коефіцієнт судових та арбітражних справ	0	0	0,998	0,000	0,000	Підприємство є добросовісним суб'єктом господарювання, що сумлінно виконує власні зобов'язання, уникаючи судових спорів. Показник 2019 року, пояснюється виникненням у 2018 році критичного рівня дебіторської заборгованості.
	Коефіцієнт виграних судових, арбітражних справ	0	0	1	0,000	0,000	
	Коефіцієнт штрафних санкцій	0	0	0	0,000	0,000	
	Коефіцієнт витрат юридичного забезпечення	0,029	0,036	0,025	0,007	-0,011	
Інформаційна	Коефіцієнт інформаційної озброєності	0	0	0	0,000	0,000	Підприємство не здійснює купівлю інформації, а охорона існуючої обмежується наявністю сейфу
	Коефіцієнт захищеності інформації	0	0	0	0,000	0,000	
Екологічна	Частка сплачених штрафних санкцій за порушення норм екологічного законодавства у структурі собівартості	0	0	0	0,000	0,000	Діяльність підприємства, з позицій екологічності, не спричиняє виникнення правових умов для стягнення штрафних санкцій; підприємство не реалізує відходи на сторону, що пояснює дані значення
	Рентабельність продукції з відходів	0	0	0	0,000	0,000	
Силова	Коефіцієнт витрат на охорону підприємства	0,023	0,022	0,025	-0,001	0,003	
	Коефіцієнт забезпеченістю службою охорони	0,019	0,019	0,019	0,000	0,000	

Джерело: розраховано автором на основі звітності КП «Промінь»

Додаток Б

Таблиця Б.1

Показники фінансової звітності КП «Промінь» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	33611	38680	39986	5069	1306	15,1%	3,4%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21982	24842	25676	2860	834	13,0%	3,4%
Валовий прибуток	11629	13838	14310	2209	472	19,0%	3,4%
Адміністративні витрати	2633	3236	3685	603	449	22,9%	13,9%
Витрати на збут	8873	10377	10395	1504	18	17,0%	0,2%
Інші операційні витрати	16	114	110	98	-4	612,5%	-3,5%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19	20	22	1	2	5,3%	10,0%
Чистий прибуток	88	91	98	3	7	3,4%	7,7%

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності КП «Промінь»

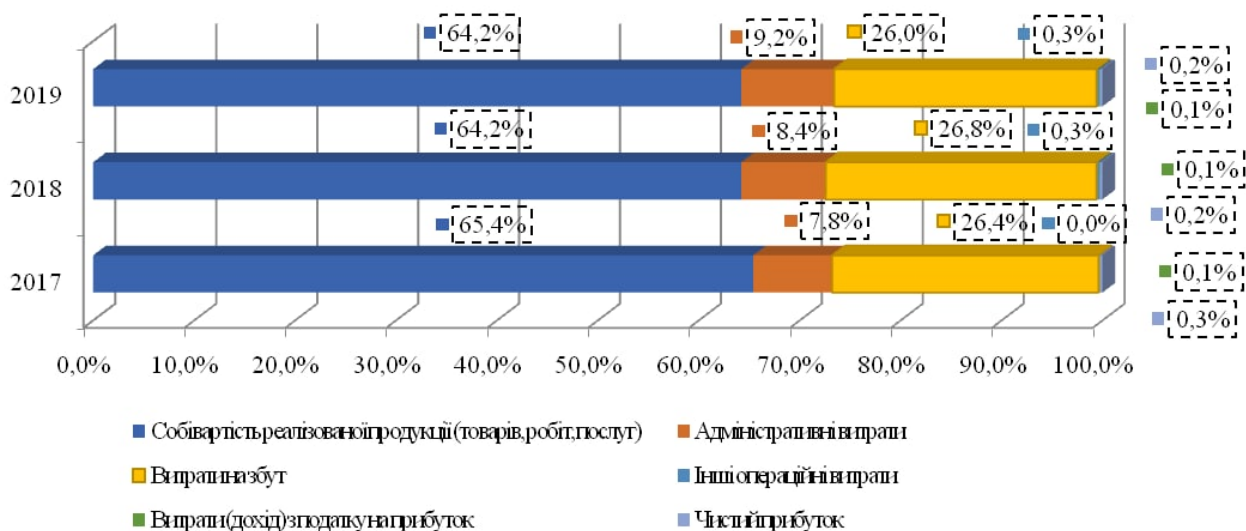


Рисунок Б.1 – Структура чистого доходу КП «Промінь» 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл.Б.1

Таблиця Б.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів КП «Промінь»

Статті активу	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення		Питома вага у загальній структурі активів		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018	2017	2018	2019
Необоротні активи, тис. грн.										
Основні засоби, тис. грн.	1640	1533	1464	-107	-69	-6,5%	-4,5%	32,3%	8,1%	23,0%
Інші необоротні активи	10	20	21	10	1	100,0%	5,0%	0,2%	0,1%	0,3%
Усього за розділом I	1553	1485	1386	-68	-99	-4,4%	-6,7%	30,6%	7,9%	21,8%
Оборотні активи, тис. грн.										
Виробничі запаси	42	36	185	-6	149	-14,3%	413,9%	0,8%	0,2%	2,9%
Товари	828	982	692	154	-290	18,6%	-29,5%	16,3%	5,2%	10,9%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	96	15909	2228	15813	-13681	16471,9%	-86,0%	1,9%	84,2%	35,0%
Готівка	14	21	1	7	-20	50,0%	-95,2%	0,3%	0,1%	0,0%
Рахунки в банках	2471	371	1369	-2100	998	-85,0%	269,0%	48,7%	2,0%	21,5%
Витрати майбутніх періодів	11	18	202	7	184	63,6%	1022,2%	0,2%	0,1%	3,2%
Інші оборотні активи	59	77	297	18	220	30,5%	285,7%	1,2%	0,4%	4,7%
Усього за розділом II	3521	17414	4974	13893	-12440	394,6%	-71,4%	69,4%	92,1%	78,2%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Баланс	5074	18899	6360	13825	-12539	272,5%	-66,3%	100%	100%	100%

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності КП «Промінь»

Таблиця Б.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів КП «Промінь»

Статті пасиву	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення		Питома вага у загальній структурі пасивів		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018	2017	2018	2019
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	5	5	5	0	0	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
Додатковий капітал	2350	2432	2520	82	88	3,5%	3,6%	46,3%	12,9%	39,6%
Резервний капітал	15	24	34	9	10	60,0%	41,7%	0,3%	0,1%	0,5%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	94	94	94	0	0	0,0%	0,0%	1,9%	0,5%	1,5%
Усього за розділом I	2464	2555	2653	91	98	3,7%	3,8%	48,6%	13,5%	41,7%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1252	14503	2619	13251	-11884	1058,4%	-81,9%	24,7%	76,7%	41,2%
за розрахунками з бюджетом	137	245	182	108	-63	78,8%	-25,7%	2,7%	1,3%	2,9%
за розрахунками зі страхування	112	130	29	18	-101	16,1%	-77,7%	2,2%	0,7%	0,5%
за розрахунками з оплати праці	658	713	653	55	-60	8,4%	-8,4%	13,0%	3,8%	10,3%
Поточні забезпечення	451	753	224	302	-529	67,0%	-70,3%	8,9%	4,0%	3,5%
Усього за розділом III	2610	16344	3707	13734	-12637	526,2%	-77,3%	51,4%	86,5%	58,3%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Баланс	5074	18899	6360	13825	-12539	272,5%	-66,3%	100%	100%	100%

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності КП «Промінь»

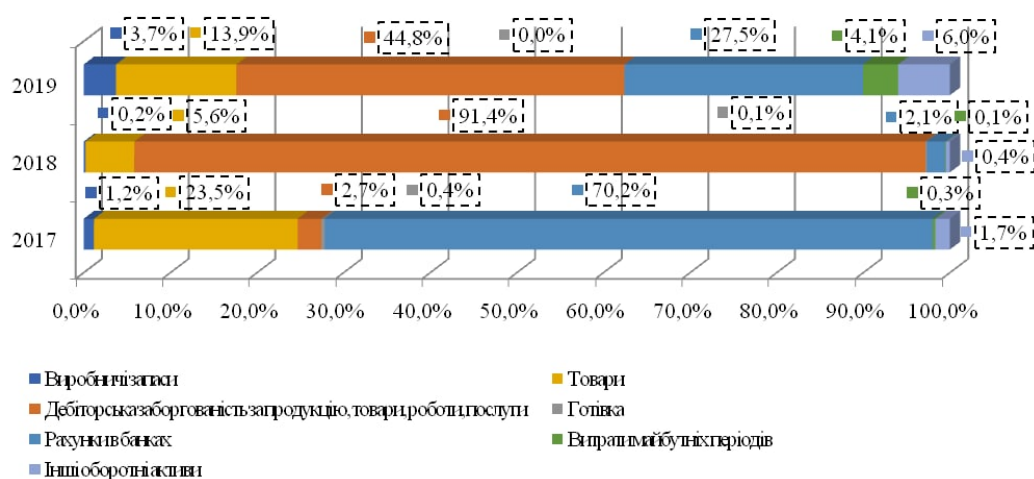


Рисунок Б.2 – Структура оборотних активів КП «Промінь» (2017-2019 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі табл.Б.2

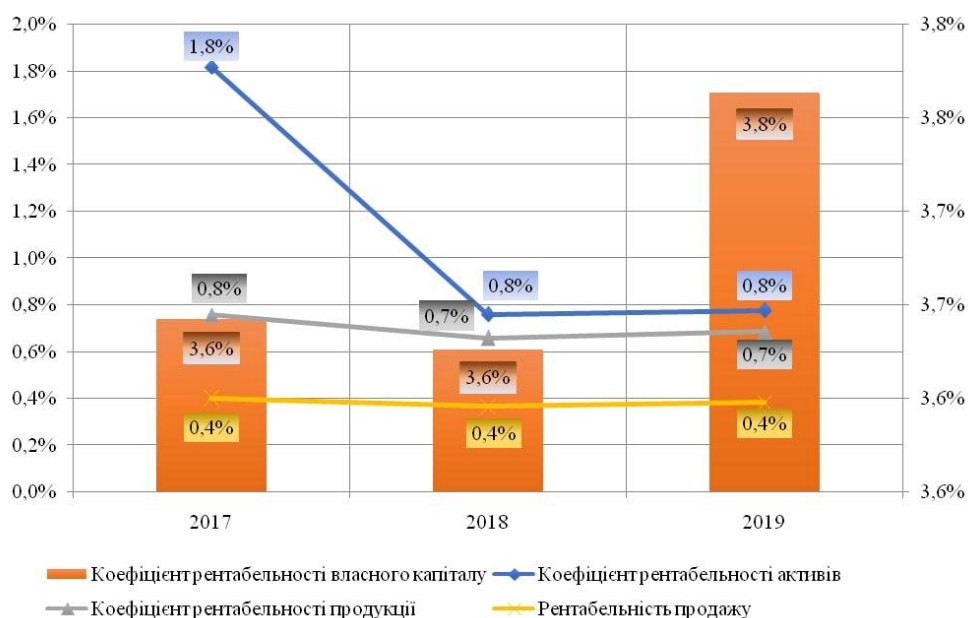


Рисунок Б.3 – Показники рентабельності КП «Промінь»

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності КП «Промінь»

Матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони 1. Унікальність ціннісної пропозиції. 2. Наявність тривалого досвіду роботи у галузі громадського харчування. 3. Зручність та комфорт додатку. 4. Відкритість до комунікації. 5. Зв'язок з місцевою владою. 6. Демократичність пропонованих цін. 7. Смакові характеристики страв. 8. Дистанційність взаємодії.	Слабкі сторони 1. Нестійкий фінансовий стан. 2. Високі ризики пов'язані з ефективністю інструментів діджитал маркетингу. 3. Обмеження організаційно-правової форми підприємства. 4. Відсутність значних фінансових ресурсів. 5. Неадаптованість підприємства до ринкових форм взаємодій.
Можливості 1. Використання карантинних обмежень та дистанційності в умовах пандемії. 2. Падіння купівельної спроможності населення. 3. Популяризація онлайн - комерції. 4. Відсутність нових ціннісних пропозицій у сфері громадського харчування. 5. Відхід від традиційних підходів у маркетингу.	Даною стратегією передбачається максимальне застосування діджитал маркетингу як одного з найбільш ефективних інструментів залучення споживачів у період карантинних обмежень, що дозволить швидко наростити аудиторію споживачів, а висока якість продукції та демократичні ціни дозволять створити об'єктивні стимули щодо утримання такої аудиторії на тривалий час (навіть «посткарантинний»).	Даний аспект стратегії включатиме наступні напрямки: популяризація діджитал маркетингу дозволяє легко найняти кваліфікованих фахівців у даній справі; карантинні обмеження та закриття великої кількості ресторанів частково знижує конкурентну напруженість і переносить її у віртуальну площину на яку проект на відміну від ресторанів першопочатково орієнтований; акцент на новизні продукції та її оригінальності.
Загрози 1. Негативний імідж комунальних підприємств у свідомості споживачів. 2. Висока конкурентність ринку. 3. Несприйняття споживачем послуги. 4. Зміна цін на ключові ресурси. 5. Упереджене ставлення до якості та смаку страв. 6. Вибірковість підходу інвесторів до вибору об'єкту інвестування.	Стратегія має будуватися на максимальній культивуванні сильних сторін для мінімізації можливих загроз, що виявляється у зниженні скептицизму пов'язаних з підприємством споживачів за рахунок якості продукції, доступності страв, а також зручності та незвичності здійснення замовлення. Фокусуванні уваги інвесторів на оригінальності ціннісної пропозиції та зниженні потенційних ризиків інвестування за рахунок прямої взаємодії комунального підприємства з місцевими бюджетами, як гарантими.	Стратегія проекту має будуватися на елімінації можливих ризиків пов'язаних із актуалізацією загроз та слабкими сторонами підприємства, що має виявлятися у підборі кваліфікованих фахівців діджитал маркетингу, ґрунтовна проробка продуктової політики підприємства, ретельність фінансового та організаційного планування на передінвестиційній стадії проекту, забезпечення високої якості продукту як безумовної конкурентної переваги особливо на ринку харчування.

Джерело: авторська розробка

Додаток Г

Таблиця 3.4

Перелік асортиментних позицій, пропонованих обідів сервісу «Як у бабусі»

Назва меню	Опис комплексного меню	Складові комплексного меню	Вага, грам	Калорійність, ккал
Козацький	Меню включає в себе ключові традиційні страви української кухні, які кожен з нас куштував у бабусі з самого дитинства	Борщ український зі сметаною	245	141
		Вареники з картоплею/м'ясом/печінкою	250	308/393/366
		Пампушки з часником	20	40
		Узвар	250	107
Веганський	Меню для людей, які сповідують ідеї вегітаріанства, меню повністю виключає продукти тваринного походження та містить усі необхідні продукти для заміни повноцінного м'ясного раціону	Овочевий суп	245	105
		Овочеve рагу	220	277
		Макарони/гречка/рис	80	296/274/104
		Солодкий пампух (без глютену, яєць та компонентів тваринного походження)	35	69
		Бабусин компот	250	149
		Суп з пельменями	300	159
Студентський	Меню типового студента, ідеальний як варіант для людей котрі все ще перебувають у статусі студента, так і для тих хто захоче згадати справжній смак студентських років.	Котлета домашня	80	185
		Макарони/гречка/рис	80	296/274/104
		Пиріжок з повидлом	35	129
		Бабусин компот	250	149
		Грибний суп	245	96
		Вареники з грибами	250	300
Грибний	Меню складене зі страв приготованих з дарів лісів українського Полісся, ідеально підходить для тих хто полюбає гриби проте не має можливості часто споживати	Пиріжок з грибами	35	107
		Морс	250	123
		Гречаний суп	245	250
		Гречаники	80	133
Гречаний	Меню складене зі страв, які готуються з однієї з найпоживніших зернових культур – гречки. Саме гречка є єдиною крупою, що містить повний амінокислотний склад.	Картопляне пюре	200	88
		Пиріжок з яйцем та цибулею	35	113
		Узвар	250	43
		Курячий бульйон	245	70
		Котлета домашня	80	185
		Картопляне пюре	200	88
Одвічна класика	Меню представляє собою класичне уявлення про повноцінний домашній бабусин обід родом із дитинства, кожен компонент якого полюбає кожен із нас.	Пиріжок з вишнею	35	110
		Бабусин компот	250	149
		Сало свиняче	50	408
		Оселедець слабосолений	50	109
		Квашена капуста та огірочки	100	21
		Мариновані грибочки	20	7
Застільний	Ідеальний набір для справжнього українського застілля, включає всі необхідні атрибути справжнього козацького святкування важливих подій та пам'ятних дат.	Росол	245	37
		Шурпа	245	109
		Плов зі свинини	150	517
		Булочка з корицею	35	132
		Узвар	250	43
Східний	Бабусині домашні страви родом з Далекого Сходу, що мають приємний пряний смак, сповнений теплом східних країн.	Капустняк	245	114
		Голубці	200	193
		Пиріжок з капустою	35	105
		Бабусин компот	250	149
		Линиві вареники	150	172
		Сирники з бабусиним варенням	150	369
Капустяний	У цьому меню капуста всьому голова, включає в себе всім добре відомі страви з дитинства, таємниці приготування яких знають лише справжні бабусі	Пиріжок з творогом	35	128
		Бабусин компот	250	149
		Линиві вареники	150	172
		Сирники з бабусиним варенням	150	369
Ранковий	Справжній бабусин сніданок пропонується у рамках ранкового сніданку зі справжнім бабусиним варенням із фруктових плодів.	Пиріжок з творогом	35	128
		Бабусин компот	250	149
		Бабусин компот	250	149

Джерело: авторська розробка

Додаток Г

Таблиця Г.1

Визначення та аналіз ключових стейкхолдерів проекту

Стейкхолдер	Сутність інтересу
Київська міська державна адміністрація (далі – КМДА)	Інтерес КМДА як ключової установи серед органів місцевого управління м. Києва пояснюється двома аспектами. По-перше, зацікавленість у поживленні ділової активності серед підприємств міста. По-друге, що важливіше, можливість отримання бюджетом Києва безпосередньої частки чистого прибутку (не податку на прибуток, а чистого прибутку).
Керівництво КП «Промінь»	Інтерес керівництва підприємства полягає у виведенні його зі складного фінансового стану, а також перспективному отриманні значних бонусів з прибутку або можливостей вимагати перезаключення трудових договорів з метою збільшення заробітної плати.
Постачальники	Інтерес полягає в наявності отриманні для постачальника додаткового напрямку реалізації власної продукції.
Індивідуальні споживачі послуг	Ключовий інтерес індивідуальних споживачів полягає у ціннісній пропозиції проекту, якою передбачається продаж смачних за доступними цінами страв, що є відчутною матеріальною вигодою.
Корпоративні споживачі послуг	Ключовий інтерес корпоративних споживачів полягає у забезпеченні потреб працівників в повноцінному та смачному харчуванні з найменш можливий коштом, при цьому без втрати високих показників якості.
Контролюючі органи	Інтерес полягає у виконанні законодавчо покладених функцій з контролю та попередження протиправних дій у різних сферах та напрямках господарської діяльності.
Засоби масової інформації	Інтерес може виявлятися у якості об'єкту сюжету новин, як прикладу комерційної успішності комунального підприємства.
Політичні кола	Інтерес полягає в отриманні певних політичних дивідендів від успіху або поразки проекту, привласненні чужих заслуг або загостренні уваги на чужих невдачах.
Персонал КП «Промінь»	Вихід підприємства на новий ринок, більш того у даному випадку комерційний, є великою подією у житті підприємства и несе за собою ряд змін та невизначеності (як позитивної так і негативної), де персонал займає ключове місце.
Інвестори проекту	Інвестори проекту зацікавлені в отриманні необхідного рівня віддачі від реалізації проекту за вкладеними у нього власними коштами.
Ініціатор проекту	Виступає одною з найбільш зацікавлених сторін, адже персонально заінтересований в успіху власного проекту, що має для нього як матеріальне, так і духовне значення.
Субконтрактори	Зацікавлені в проекті, з одного боку, як в додатковому джерелі попиту, а з іншого боку, у деяких випадках як дебітора, що має своєчасно розрахуватися за власними зобов'язаннями.

Додаток Д

Таблиця Д.1

План погашення боргу для сервісу «Як у бабусі»

Місяць	Сума заборгованості	Сума погашення за кредитом	Сума відсотків за кредитом	Сума виплати в місяць
1	4963000,00	45408,75	55006,58	100415,33
2	4917591,25	45912,03	54503,30	100415,33
3	4871679,22	46420,89	53994,44	100415,33
4	4825258,33	46935,38	53479,95	100415,33
5	4778322,95	47455,58	52959,75	100415,33
6	4730867,37	47981,55	52433,78	100415,33
7	4682885,82	48513,35	51901,98	100415,33
8	4634372,47	49051,04	51364,29	100415,33
9	4585321,43	49594,68	50820,65	100415,33
10	4535726,75	50144,36	50270,97	100415,33
11	4485582,39	50700,13	49715,20	100415,33
12	4434882,26	51262,05	49153,28	100415,33
13	4383620,21	51830,21	48585,12	100415,33
14	4331790,00	52404,66	48010,67	100415,33
15	4279385,34	52985,48	47429,85	100415,33
16	4226399,86	53572,73	46842,60	100415,33
17	4172827,13	54166,50	46248,83	100415,33
18	4118660,63	54766,84	45648,49	100415,33
19	4063893,79	55373,84	45041,49	100415,33
20	4008519,95	55987,57	44427,76	100415,33
21	3952532,38	56608,10	43807,23	100415,33
22	3895924,28	57235,50	43179,83	100415,33
23	3838688,78	57869,86	42545,47	100415,33
24	3780818,92	58511,25	41904,08	100415,33
25	3722307,67	59159,75	41255,58	100415,33
26	3663147,92	59815,44	40599,89	100415,33
27	3603332,48	60478,40	39936,93	100415,33
28	3542854,08	61148,70	39266,63	100415,33
29	3481705,38	61826,43	38588,90	100415,33
30	3419878,95	62511,67	37903,66	100415,33
31	3357367,28	63204,51	37210,82	100415,33
32	3294162,77	63905,03	36510,30	100415,33
33	3230257,74	64613,31	35802,02	100415,33
34	3165644,43	65329,44	35085,89	100415,33
35	3100314,99	66053,51	34361,82	100415,33
36	3034261,48	66785,60	33629,73	100415,33
37	2967475,88	67525,81	32889,52	100415,33
38	2899950,07	68274,22	32141,11	100415,33
39	2831675,85	69030,92	31384,41	100415,33
40	2762644,93	69796,02	30619,31	100415,33
41	2692848,91	70569,59	29845,74	100415,33

Продовження табл. Г.1

42	2622279,32	71351,73	29063,60	100415,33
43	2550927,59	72142,55	28272,78	100415,33
44	2478785,04	72942,13	27473,20	100415,33
45	2405842,91	73750,57	26664,76	100415,33
46	2332092,34	74567,97	25847,36	100415,33
47	2257524,37	75394,43	25020,90	100415,33
48	2182129,94	76230,06	24185,27	100415,33
49	2105899,88	77074,94	23340,39	100415,33
50	2028824,94	77929,19	22486,14	100415,33
51	1950895,75	78792,90	21622,43	100415,33
52	1872102,85	79666,19	20749,14	100415,33
53	1792436,66	80549,16	19866,17	100415,33
54	1711887,50	81441,91	18973,42	100415,33
55	1630445,59	82344,56	18070,77	100415,33
56	1548101,03	83257,21	17158,12	100415,33
57	1464843,82	84179,98	16235,35	100415,33
58	1380663,84	85112,97	15302,36	100415,33
59	1295550,87	86056,31	14359,02	100415,33
60	1209494,56	87010,10	13405,23	100415,33
61	1122484,46	87974,46	12440,87	100415,33
62	1034510,00	88949,51	11465,82	100415,33
63	945560,49	89935,37	10479,96	100415,33
64	855625,12	90932,15	9483,18	100415,33
65	764692,97	91939,98	8475,35	100415,33
66	672752,99	92958,98	7456,35	100415,33
67	579794,01	93989,28	6426,05	100415,33
68	485804,73	95030,99	5384,34	100415,33
69	390773,74	96084,25	4331,08	100415,33
70	294689,49	97149,19	3266,14	100415,33
71	197540,30	98225,93	2189,40	100415,33
72	99314,37	99314,37	1100,73	100415,10
Разом	-	4963000,00	2266903,53	7229903,53

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Додатково зазначимо, що у ході здійснення розрахунків за основу були взяті наступні параметри позики: ануїтетна форма нарахування; ставка за кредитом – 13,3%; термін погашення – 72 місяці.

Додаток Е

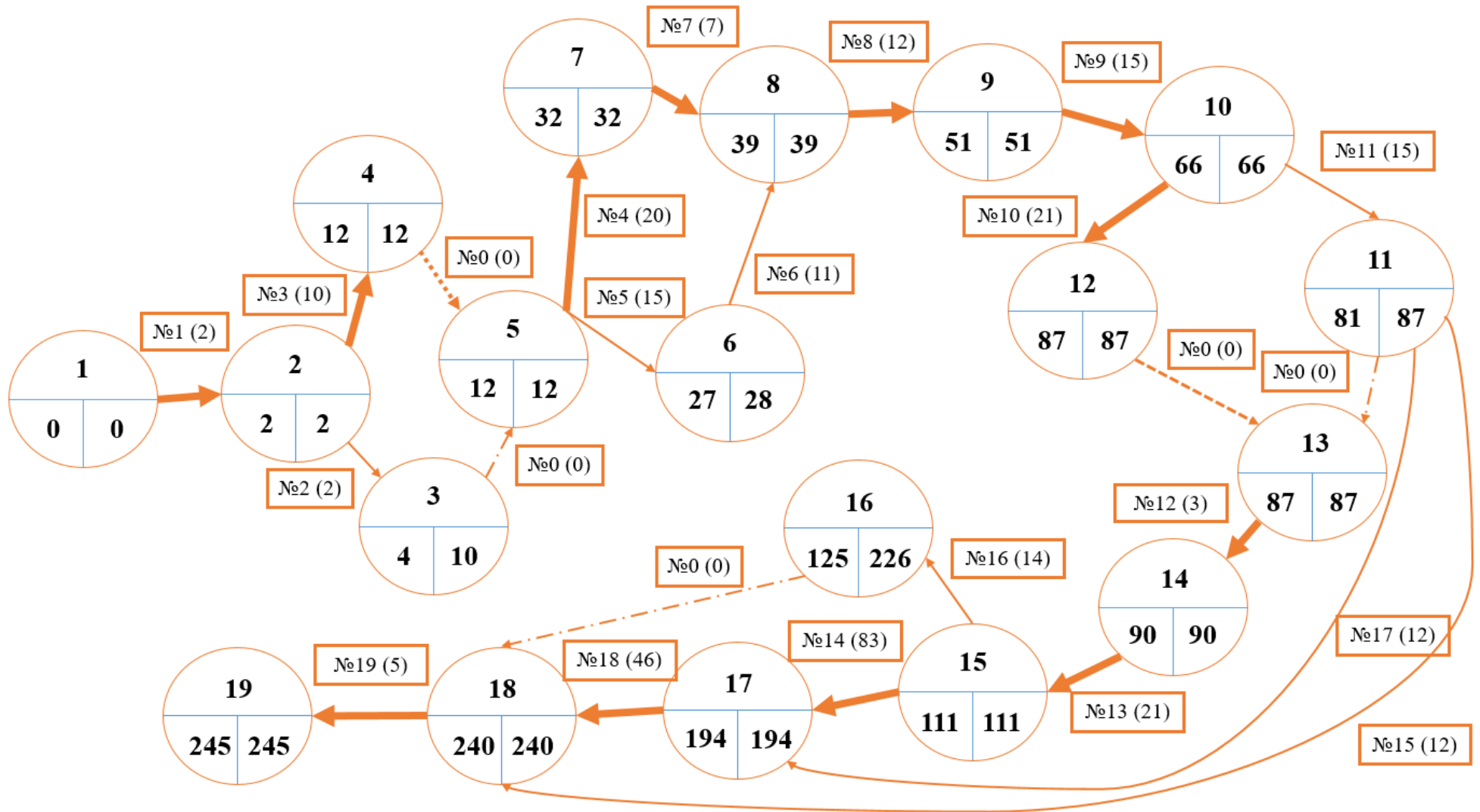


Рис. 4.1 – Сітвовий графік реалізації проекту сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

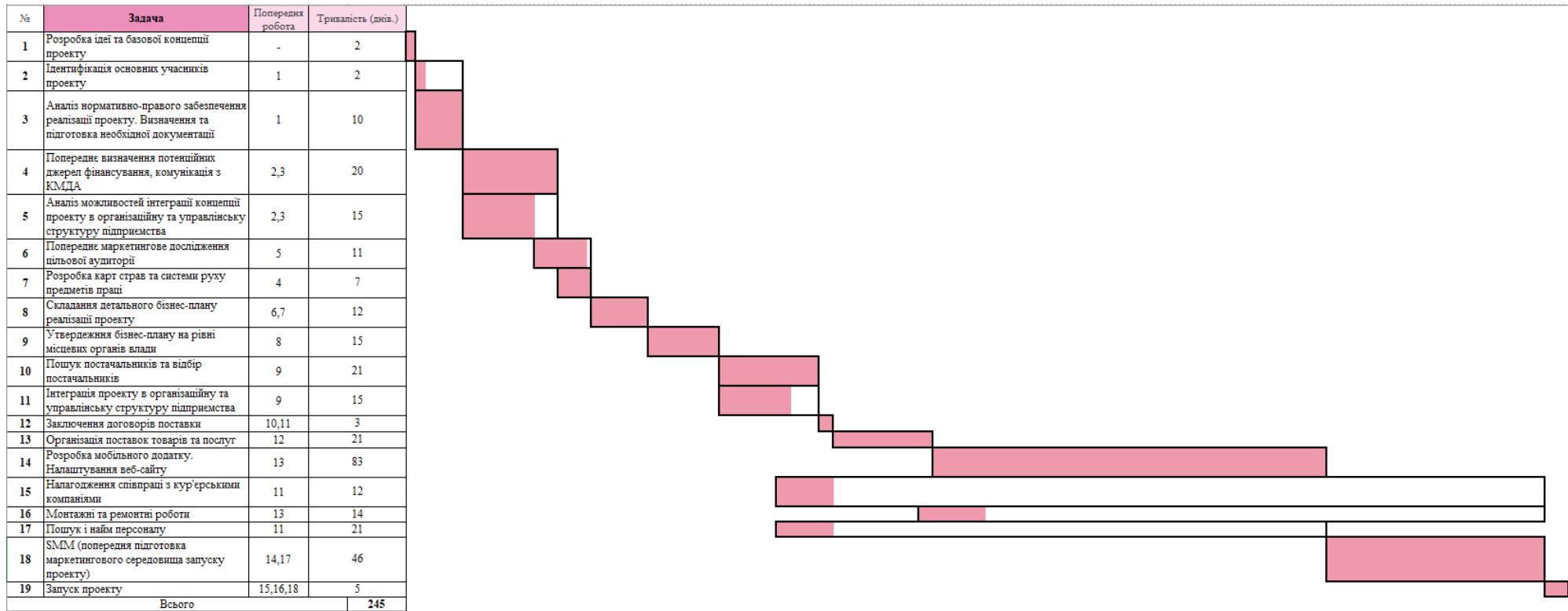


Рис. Е.1 – Діаграма Ганта реалізації проекту сервісу «Як у бабусі»

Джерело: авторська розробка

Причини виникнення ризиків проекту «Як у бабусі»

Назва ризику	Причини настання
Зрив строків реалізації проекту	Помилки проектного планування на передінвестиційній стадії життєвого циклу проекту, невірне оцінка масштабу проекту; відсутність повноти переліку необхідних операцій в рамках встановлення програмного забезпечення, що призводить до неповноти списку робіт; відмова від використання методів сітьового планування; зміни параметрів кінцевої мети на інвестиційній стадії; слабкість ризик-менеджменту; відсутність системи контролю; низький рівень виконання власних обов'язків менеджером проекту (у частині «присікання» відхилень у термінах).
Макро-економічна нестабільність	Деструктивні процеси або явища зовнішнього економічного середовища, які виникають на глобальному або національному рівнях, спричиняючи розбалансування господарської системи і як наслідок формують значний негативний вплив на діяльність суб'єктів підприємництва.
Перевищення фактичних витрат над запланованими	Зрив строків виконання проекту; недоліки бюджетного планування, що виявляються у невірному плануванні витрат та обсягів необхідних ресурсів.
Несвоєчасна поставки продуктів харчування та недобросовісна роботи постачальників	Помилки при виборі постачальників ресурсів або рецептурних складових страв, обставини непередбаченого характеру, що зумовили об'єктивну неможливість виконання договірних зобов'язань постачальником, відсутність реакції підприємства на зміни організаційних або виробничих характеристик статусу підприємства-постачальника.

Джерело: авторська розробка

Додаток Ж

Отримані у ході проведення фінансового аналізу дані, дають можливість провести розрахунок показника чистої приведеної вартості та періоду окупності, які представлені у табл. Д.1 нижче.

Таблиця Д.1

Вихідні дані для обчислення терміну окупності за проектом «Як у бабусі»

Показники	Роки реалізації					
	0	1	2	3	4	5
Початкові інвестиції	4 962 653,47	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік по роках	-	854012,564	1050435,45	1229009,48	1413360,9	1582964,21
Чистий дисконтований грошовий потік по роках	-	805672,23	934883,814	1031900,06	1119514,21	1182882,94
Кумулятивний грошовий потік	-	854012,564	1904448,02	3133457,5	4546818,4	6129782,61
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-	805672,23	1740556,04	2772456,1	3891970,32	5074853,26

Далі визначимо значення періоду окупності (PP) та дисконтованого періоду окупності (DPP):

$$PP = 4 + \frac{(4\,962\,653,47 - 4546818,4)}{(6129782,61 - 4546818,4)} = 4,263 \text{ роки}$$

$$DPP = 4 + \frac{(4\,962\,653,47 - 3891970,32)}{(5074853,26 - 3891970,32)} = 4,905 \text{ роки}$$

Використання функцій MS Excel дозволяє розрахуємо показники чистої приведеної вартості (NPV) – функція «ЧПС» та внутрішньої норми доходності проекту (IRR) – «ВСД».

Додатково зазначимо, що якості IRR прийнята діюча облікова ставка НБУ (6%).