



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 181 Харчові технології

Затверджено рішенням
Науково-методичної комісії
факультету економічних
відносин та фінансів
Протокол № 1 від 25.09.2024р.

Харків
2024

УДК 005.8(076.5)

О 93

Схвалено на засіданні кафедри економіки та бізнесу
Протокол № 2 від 2 вересня 2024 року

Рецензент:

Ю.Л. Філімонов, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри глобальної економіки Державного біотехнологічного університету.

О 93 Оцінка ефективності бізнес-проектів: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 181 Харчові технології / ДБТУ ; уклад.: О. А. Круглова. – Харків, 2024. – 50 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Оцінка ефективності бізнес-проектів» розкриває теоретичні основи, методологічні підходи та практичні інструменти аналізу результативності проектних рішень у сфері харчових технологій. У посібнику висвітлено сутність бізнес-проекту, систему показників його економічної, соціальної та екологічної ефективності, а також методи обґрунтування інвестиційних рішень, оцінювання ризиків і визначення доцільності реалізації проектів. Матеріали орієнтовані на формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей із розроблення, обґрунтування та комплексної оцінки бізнес-проектів у харчовій промисловості.

УДК 005.8(076.5)

Відповідальна за випуск:

Олена Круглова, канд. екон. наук, професорка кафедри економіки та бізнесу

© Круглова О. А., 2024

© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Тема 1. Сутність і характеристики бізнес-проєкту.....	7
Тема 2. Ефективність бізнес-проєкту.....	11
Тема 3. Економічна ефективність бізнес-проєкту.....	15
Тема 4. Соціально-екологічні результати та сталий розвиток....	19
Тема 5. Бізнес-план проєкту.....	22
Тема 6. Оцінка ризиків і сценарний аналіз.....	26
Тема 7. Комплексна оцінка бізнес-проєктів.....	31
Глосарій економічних термінів.....	36
Список рекомендованих джерел.....	41
Додатки	43

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах стрімких технологічних змін, зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища особливої актуальності набуває здатність підприємств гнучко реагувати на виклики, ефективно використовувати ресурси та мінімізувати ризики. Важливою передумовою цього є впровадження проєктного підходу до управління діяльністю підприємства, який забезпечує цілеспрямоване планування, координацію та контроль процесів розвитку. Практичним втіленням проєктного підходу виступає бізнес-проєкт – конкретна форма реалізації бізнес-ідеї, орієнтована на створення економічної, соціальної чи екологічної цінності. Бізнес-проєкт поєднує стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства, сприяє узгодженню його цілей, ресурсів і очікуваних результатів, слугує інструментом підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища. З огляду на це, дисципліна «Оцінка ефективності бізнес-проєктів» є невід’ємною складовою підготовки магістрів за спеціальністю «Харчові технології».

Мета вивчення дисципліни – формування у здобувачів освіти системи знань і практичних навичок оцінювання ефективності бізнес-проєктів. У результаті вивчення дисципліни «Оцінка ефективності бізнес-проєктів» у здобувачів вищої освіти формуються:

інтегральна компетентність: здатність розв’язувати завдання дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері харчових технологій;

загальні та спеціальні компетентності:

ЗК 1. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 2. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

ЗК 3. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 4. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК 5. Здатність працювати в міжнародному контексті.

СК 1. Здатність обирати та застосовувати спеціалізоване лабораторне і технологічне обладнання та прилади, науково-обґрунтовані методи та програмне забезпечення для проведення наукових досліджень у сфері харчових технологій

СК 2. Здатність планувати і виконувати наукові дослідження з урахуванням світових тенденцій науково-технічного розвитку галузі

СК 3. Здатність захищати інтелектуальну власність у сфері харчових технологій

СК 5. Здатність презентувати та обговорювати результати наукових досліджень і проєктів.

Дисципліна «Оцінка ефективності бізнес-проєктів» забезпечує формування таких програмних результатів навчання:

РН 1. Відшукувати систематизувати та аналізувати науково-технічну інформацію з різних джерел для вирішення професійних та наукових завдань у сфері харчових технологій.

РН 2. Приймати ефективні рішення, оцінювати і порівнювати альтернативи у сфері харчових технологій, у тому числі у невизначених ситуаціях та за наявності ризиків, а також в міждисциплінарних контекстах.

РН 4. Застосовувати статистичні методи обробки експериментальних даних в галузі харчових технологій, використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для обробки експериментальних даних.

РН 5. Обирати та впроваджувати у практичну виробничу діяльність ефективні технології, обладнання та раціональні методи управління виробництвом з урахуванням світових тенденцій розвитку харчових технологій.

РН 6. Розробляти та реалізовувати програми розвитку підприємств галузі на коротко- та довгострокову перспективу, аналізувати та оцінювати їх ефективність, екологічні та соціальні наслідки.

РН 7. Мати спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки у сфері харчових технологій, зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців.

РН 11. Оцінювати та усувати ризики і невизначеності при прийнятті технологічних та організаційних рішень у виробничих умовах для забезпечення якості та безпечності харчових продуктів.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Оцінка ефективності бізнес-проєктів» розроблено з метою систематизації теоретичних знань та формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок аналізу ефективності проєктної діяльності

підприємств. Матеріал спрямований на забезпечення здатності студентів обґрунтовувати доцільність інвестицій, здійснювати розрахунки показників ефективності, оцінювати ризики та приймати раціональні управлінські рішення у процесі реалізації бізнес-проектів. Особлива увага приділена прикладним аспектам оцінювання ефективності інноваційних та інвестиційних рішень у підприємствах сфери харчових технологій, що дозволяє поєднати теоретичні знання з реальними практичними ситуаціями. Конспект покликаний стати методичним орієнтиром для майбутніх фахівців у галузі, сприяти розвитку їхнього аналітичного мислення, вміння комплексно оцінювати проєктні рішення та застосовувати сучасні методи аналізу та обґрунтування рішень в умовах динамічного ринкового середовища.

Тема 1. Сутність і характеристики бізнес-проєкту

1.1. Бізнес-проєкт: сутність і класифікація

1.2. Учасники бізнес-проєкта.

1.3. Ціннісно-орієнтований підхід

1.1. Бізнес-проєкт: сутність і класифікація

Для розвитку підприємства ключовим поняття є поняття бізнес-проєкту. Це зумовлено тим, що саме бізнес-проєкт відображає процес перетворення бізнес-ідеї на практичний результат.

Бізнес-проєкт - це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на реалізацію певної бізнес-ідеї, яка забезпечує створення економічної, соціальної чи екологічної цінності. Його реалізація передбачає використання ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) для досягнення визначених цілей у встановлені строки.

Основні ознаки бізнес-проєкта:

- наявність чітко визначеної мети (економічної, соціальної, екологічної);
- обмеженість у часі, ресурсах і території реалізації;
- унікальність і конкретність результату;
- наявність ризиків та невизначеності;
- орієнтація на створення доданої вартості.

Бізнес-проєкт виступає практичним втіленням проєктного підходу в управлінні підприємством – засобом реалізації стратегічних ідей, розвитку інновацій, освоєння нових ринків або продуктів.

Функції бізнес-проєкту:

- аналітична (вивчення ринку, конкурентного середовища);
- організаційна (структурування процесу реалізації і відповідальності);
- комунікаційна (узгодження інтересів стейкхолдерів);
- контрольна (оцінювання результатів і коригування дій);
- інноваційна (запровадження нових технологій, продуктів, процесів).

Кожен бізнес-проєкт проходить через послідовні фази, що формують його життєвий цикл. Розуміння цих етапів критично важливе для ефективного управління проєктами у харчовій

промисловості, де важливі питання якості, безпеки та відповідності регуляторним вимогам.

Проект та операційна діяльність. У чому відмінність?

- *Проект:*
 - *розробляється з певною метою;*
 - *реалізується у певний період часу;*
 - *з використанням певних ресурсів.*
 - *Проект завершений, коли мету досягнуто.*
 - *Повсякденні ж дії мають тривалий характер.*
 - *Повсякденна діяльність здебільшого це циклічні процеси. Наприклад: закупівля сировини, виробництво продукції, реалізація продукції.*
- Щодо проекту, то він здійснюється упродовж певного часу. Є «початок» і «кінець проекту».*

Таблиця 1.1 – Види бізнес-проектів

Ознака	Тип
За масштабом	Мегапроекти - будівництво великих виробничих комплексів Великі проекти - модернізація цілих виробничих ліній Середні проекти - впровадження нових продуктів Малі проекти - оптимізація окремих процесів
За тривалістю	Короткострокові (до 1 року) – сезонні продукти Середньострокові (1-3 роки) – розвиток бренду Довгострокові (понад 3 роки) – стратегічні ініціативи
За типом інновацій	Технологічні – нове обладнання, процеси Продуктові – розробка нових продуктів Організаційні – реструктуризація Маркетингові – вихід на нові ринки
За рівнем складності	Прості – одна функціональна область Складні – міжфункціональна взаємодія Дуже складні – багатофакторні залежності

1.2. Учасники бізнес-проекту.

Успіх бізнес-проекту у харчовій промисловості залежить від ефективної взаємодії всіх учасників. Кожен стейкхолдер має

специфічні цілі, функції та рівень відповідальності, що необхідно враховувати при плануванні та реалізації проєктів.

Таблиця 1.2 – Характеристики учасників бізнес-проєкта

Учасник	Опис
Інвестор	Цілі: Прибутковість інвестицій та зростання вартості Вплив: Фінансування, стратегічні рішення, масштабування
Керівник проєкту	Цілі: Досягнення цілей проєкту в межах тріади обмежень (час-бюджет-якість) Функції: Планування, координація, контроль, управління ризиками, комунікації Відповідальність: Результати проєкту, ефективність команди Вплив: Високий – оперативне управління
Команда проєкту	Цілі: Виконання завдань, професійний розвиток, визнання Функції: Реалізація робіт, експертна підтримка, вирішення технічних завдань Відповідальність: Якість виконання, дотримання термінів Вплив: Середній – виконання робіт
Замовник/Клієнт	Цілі: Отримання якісного продукту, задоволення потреб, оптимальна ціна Функції: Формування вимог, приймання результатів, зворотний зв'язок Відповідальність: Чіткість вимог, своєчасність рішень Вплив: Високий – визначає успішність
Постачальники сировини	Цілі: Стабільні замовлення та вигідні контракти Вплив: Якість продукції, терміни постачання, ціноутворення
Служби контролю	Цілі: Відповідність стандартам та нормам безпеки Вплив: Сертифікація, дозволи, можливість ведення діяльності

1.3. Ціннісно-орієнтований підхід

Ціннісно-орієнтований підхід ставить у центр уваги створення та максимізацію цінності для всіх стейкхолдерів проєкту. Це сучасна парадигма управління проєктами, що виходить за межі традиційних метрик успіху.

Ключові принципи підходу:

1. Орієнтація на створення довгострокової цінності, а не лише короткострокового прибутку.
2. Баланс інтересів власників, працівників, споживачів, партнерів, громади та держави.
3. Урахування нефінансових результатів – репутаційного, екологічного, соціального ефекту.
4. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-комплаєнсу у процес управління проектом.
5. Використання сучасних інструментів оцінки цінності: Value Tree, Balanced Scorecard, ESG-індекси, Social Return on Investment (SROI).

Бізнес-проект зі створення виробництва органічних харчових продуктів формує цінність одночасно для:

- підприємства – за рахунок розширення ринку;
- споживачів – завдяки покращенню якості та безпеки продукції;
- суспільства – через зниження екологічного навантаження та розвиток культури здорового харчування.

Рівні створення цінності:

- для підприємства: підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, ефективності.
- для споживача: отримання якісного, безпечного, інноваційного продукту.
- для суспільства: створення робочих місць, дотримання екологічних стандартів, розвиток територій.

Тема 2. Ефективність бізнес-проекту

- 2.1. Ефективність як критерії прийнятих рішень.
- 2.2. Показники ефективності прийнятих рішень.

2.1. Ефективність як критерії прийнятих рішень.

Успіх бізнес-проєкта може вимірюватися у вигляді кількісного ефекту (прибуток, збільшення виручки) або якісного ефекту (підвищення репутації компанії, тощо).

Успішність реалізації проєкта залежатиме від того, наскільки у цьому проєкті враховано інтереси учасників проєкту - зацікавлених сторін (стейкхолдерів – інвестора, місцевої громади, держави).

Будь-яке рішення у бізнес-проєкті (щодо інвестицій, технологій, асортименту, постачальників тощо) має бути економічно обґрунтованим. Рішення вважається ефективним, якщо воно забезпечує досягнення мети проєкту; дозволяє отримати максимальний ефект при наявних ресурсах та обмеженнях; сприяє підвищенню вартості підприємства; не суперечить принципам економічної, соціальної та екологічної доцільності.

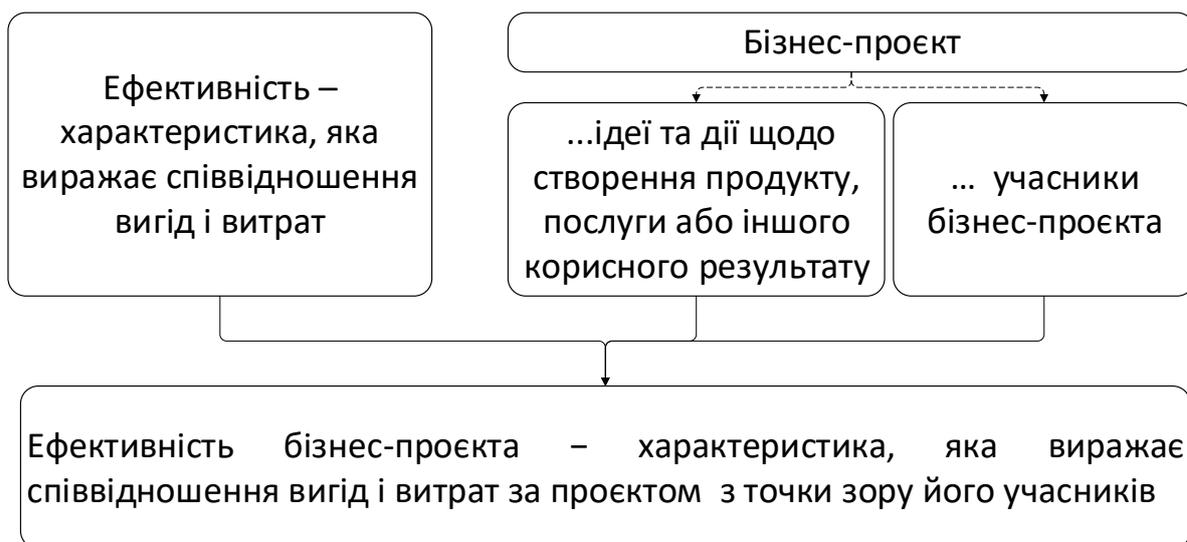


Рис. 2.1. Ефективність бізнес-проєкта: сутність та характеристики

Таблиця 2.1 – Ефекти проєкту

Стейкхолдери	ЕФЕКТ			
	економічний	технологічний	соціальний	екологічний
Підприємство-виробник	Дохід, прибуток, розширення ринку, імідж	Використання нетрадиційної, нестандартної сировини	Покращення умов праці	Репутація, реалізація ЦСР (Цілі сталого розвитку)

Споживач	Якісна продукція за помірною ціною	-	Якість життя	-
Інвестор	Прибуток на вкладені кошти	-	-	-
Місцева громада	Надходження до місцевого бюджету	-	Нові робочі місця	Зменшення відходів, реалізація ЦСР (Цілі сталого розвитку)
Держава	Надходження до державного бюджету	Використання нетрадиційної, нестандартної сировини	Якість життя населення	Репутація, зменшення відходів, реалізація ЦСР (Цілі сталого розвитку)

Ефективність бізнес-проєкту має багатовимірний характер і розглядається через призму задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів. Кожна група має власні очікування та критерії успішності проєкту, які необхідно збалансувати для досягнення загальної ефективності.

Таблиця 2.2 – Ефективність реалізації бізнес-проєктів

Стейкхолдери	Ефективність			
	економічна	технологічна	соціальна	екологічна
Підприємство-виробник	Прибуток/Собівартість продукції	Збільшення обсягу готової продукції/1 т сировини	Фактичний рівень звукового тиску/нормативне значення звукового тиску	Позиція у рейтингу (репутаційні втрати/здобутки)
Споживач	Якість продукції/Ціна	-	Фактичне споживання продукції/Норма споживання	-
Інвестор	Прибуток/Інвестиції	-	-	-
Місцева громада	Відрахування до місцевого бюджету/Тис. грн продукції	-	Нові робочі місця/загальна чисельність працездатного населення	Відходи / 1 т готової продукції
Держава	Відрахування до державного бюджету/Тис. грн продукції	Обсяг готової продукції/1 т сировини	Якість життя населення	Відходи / 1 т готової продукції

Ефективність – це узагальнений критерій, що характеризує ступінь досягнення цілей проекту при оптимальному використанні ресурсів. У контексті бізнес-проектів вона відображає співвідношення між отриманими результатами (економічними, соціальними, екологічними) та витратами, необхідними для їх досягнення.

Основні підходи до трактування ефективності:

1. Економічний підхід – оцінює вигідність або прибутковість діяльності.
2. Соціальний підхід – визначає вплив на зайнятість, добробут, розвиток громади.
3. Екологічний підхід – враховує рівень використання ресурсів, викидів, утворення відходів.
4. Інтегрований підхід – розглядає ефективність як комплексну категорію, що поєднує фінансові й нефінансові результати (згідно з принципами ESG і сталого розвитку).

2.2. Показники ефективності прийнятих рішень.

Критичним є розуміння, що ефективність не може бути виміряна лише одним показником – вона вимагає системного підходу до оцінки результатів проекту з різних перспектив.

Показники ефективності – це кількісні критерії, що дозволяють оцінити результативність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Економічні показники: рентабельність інвестицій, період окупності, точка беззбитковості, чиста приведена вартість та ін.

Соціальні показники : зростання зайнятості, створення робочих місць; рівень соціальної відповідальності підприємства; підвищення якості життя працівників і громади; розвиток людського капіталу (навчання, підвищення кваліфікації).

Екологічні показники: енергоефективність (витрати енергії на одиницю продукції); обсяг утворення відходів та рівень їх утилізації; зменшення викидів CO₂, економія водних ресурсів; частка екологічно безпечних технологій у виробництві.

Інтегральні показники: для комплексної оцінки доцільно формувати індекс ефективності, що поєднує різні групи показників (економічних, соціальних, екологічних).

Тема 3. Економічна ефективність бізнес-проєкту

3.1. Структура витрат та ціноутворення в бізнес-проєктах

3.2. Методи оцінки інвестиційної привабливості проєктів

3.1. Структура витрат та ціноутворення в бізнес-проєктах

Оцінювання економічної ефективності бізнес-проєкта є критично важливим етапом прийняття інвестиційних рішень, що дозволяє визначити доцільність реалізації проєкту та передбачити його фінансові результати. Системний підхід до такого оцінювання вимагає комплексного аналізу всіх аспектів проєкту, від початкових інвестицій до очікуваних операційних результатів

Інвестиційні витрати (CAPEX) включають одноразові вкладення на початкових етапах проєкту:

- придбання або оренда основних засобів;
- будівництво та реконструкція приміщень;
- закупівля обладнання та технологій;
- витрати на ліцензування та сертифікацію;
- первинний оборотний капітал;
- попередні дослідження та проєктування.

Ці витрати формують базу для розрахунку амортизації та визначають початкову потребу в капіталі.

Операційні витрати (OPEX) є поточними витратами, що виникають під час функціонування бізнесу:

- сировина та матеріали
- заробітна плата персоналу та соціальні відрахування
- комунальні послуги та енергоносії
- маркетинг та реклама
- адміністративні витрати
- обслуговування обладнання та ремонт

Ефективне управління операційними витратами безпосередньо впливає на рентабельність проєкту.

Ціноутворення базується на трьох ключових підходах:

- витратний метод: $\text{ціна} = \text{повні витрати} + \text{цільова маржа}$;
- ринковий метод: аналіз цін конкурентів та еластичності попиту;
- ціннісний метод: орієнтація на сприйману цінність для споживача.

Оптимальна ціна забезпечує баланс між конкурентоспроможністю та прибутковістю.

Комплексний аналіз витрат, ціноутворення та точки безбитковості створює фінансовий фундамент для успішної реалізації бізнес-проекта. Розуміння структури витрат дозволяє оптимізувати операційні процеси, а правильне ціноутворення забезпечує конкурентні переваги та стабільний грошовий потік. Бюджетна ефективність, у свою чергу, відображає суспільну значущість проекту та його потенціал для отримання державної підтримки або пільгового фінансування.

3.2. Методи оцінки інвестиційної привабливості проектів

Оцінка інвестицій є ключовим елементом прийняття рішень про фінансування проектів. Існує два основних класи методів оцінки: статичні та динамічні, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Статичні методи. Статичні методи не враховують часову вартість грошей та базуються на середніх або типових показниках за період:

- Простий період окупності: час повернення початкових інвестицій
- Середня норма рентабельності (*ARR*): відношення середнього прибутку до інвестицій
- Коефіцієнт ефективності інвестицій: простий *ROI*

Переваги: простота розрахунків, зрозумілість, швидкість отримання результатів.

Недоліки: ігнорування часової вартості грошей, неточність для довгострокових проектів

Динамічні методи. Динамічні методи враховують зміну вартості грошей у часі через дисконтування майбутніх грошових потоків:

- Чиста приведена вартість (*NPV*): різниця між дисконтованими надходженнями та витратами
- Внутрішня норма рентабельності (*IRR*): ставка, за якої $NPV = 0$
- Індекс прибутковості (*PI*): відношення дисконтованих доходів до інвестицій
- Дисконтований період окупності (*DPP*): період повернення з урахуванням дисконту

Переваги: точність, урахування ризиків, придатність для складних проєктів.

Таблиця 3.1 – Ключові показники ефективності інвестиційних проєктів

Показник	Опис
<i>NPV</i> – Чиста приведена вартість	<p><i>NPV</i> показує абсолютну величину доданої вартості, створеної проєктом:</p> <p>$NPV > 0$: проєкт створює вартість, рекомендований до реалізації</p> <p>$NPV < 0$: проєкт знищує вартість, слід відхилити</p> <p>$NPV = 0$: проєкт окупається точно за ставкою дисконту</p> <p><i>NPV</i> є найбільш надійним показником, оскільки відображає реальний приріст капіталу інвесторів у абсолютному вираженні.</p>
<i>IRR</i> – Внутрішня норма рентабельності	<p><i>IRR</i> – це ставка дисконту, за якої <i>NPV</i> проєкту дорівнює нулю. Критерій прийняття рішення:</p> <p>$IRR > WACC$: проєкт прибутковий</p> <p>$IRR < WACC$: проєкт збитковий</p> <p>Переваги <i>IRR</i>:</p> <p>Легка інтерпретація як відсоткова норма прибутку</p> <p>Можливість порівняння з альтернативними інвестиціями</p> <p>Незалежність від абсолютного розміру проєкту</p> <p>Важливо: <i>IRR</i> може давати неоднозначні результати для проєктів з нестандартними грошовими потоками.</p>
<i>PI</i> – Індекс прибутковості	<p>Індекс прибутковості показує ефективність використання інвестованого капіталу:</p> <p>$PI > 1$: проєкт генерує більше вартості, ніж коштує</p> <p>$PI < 1$: проєкт неефективний</p> <p>$PI = 1$: проєкт на межі окупності</p> <p><i>PI</i> особливо корисний при виборі між проєктами з обмеженим бюджетом, оскільки показує віддачу на кожен одиницю інвестицій</p>
<i>PP</i> – Період окупності	<p>Період окупності визначає час, необхідний для повернення початкових інвестицій:</p> <p>Простий <i>PP</i>: не враховує дисконтування</p> <p>Дисконтований <i>PP</i> (<i>DPP</i>): враховує часову вартість грошей</p> <p>Застосування:</p> <p>Оцінка ліквідності проєкту</p> <p>Аналіз ризику (коротший період = менший ризик)</p>

	Швидка попередня оцінка проєктів Обмеження: не враховує грошові потоки після окупності, може відхиляти довгострокові прибуткові проєкти.
--	---

Застосування комплексного підходу до оцінки економічної ефективності бізнес-проєктів, що поєднує аналіз витрат, обґрунтування ціноутворення, розрахунок точки беззбитковості та використання динамічних методів оцінки інвестицій, дозволяє приймати виважені рішення та мінімізувати фінансові ризики. Розуміння взаємозв'язку між показниками *NPV*, *IRR*, *PI* та *PP* створює міцну основу для ефективного управління інвестиційним портфелем.

Тема 4. Соціально-екологічні результати та сталий розвиток

4.1. Оцінювання ефективності бізнес-проєктів у контексті сталого розвитку

4.2. Послідовність оцінювання та ключові показники

4.1. Оцінювання ефективності бізнес-проєктів у контексті сталого розвитку

Сучасна оцінка бізнес-проєктів виходить далеко за межі традиційних фінансових показників. У контексті глобальних викликів та зростаючих очікувань стейкхолдерів, інтеграція принципів сталого розвитку стає не просто опцією, а критичною необхідністю для довгострокового успіху підприємства.

Сталий розвиток (*sustainable development*) — це такий тип розвитку, який забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

У центрі концепції – баланс між трьома складовими:

- економічною (ефективне використання ресурсів, прибутковість, конкурентоспроможність);
- соціальною (справедливість, якість життя, розвиток людського капіталу);
- екологічною (раціональне природокористування, мінімізація впливу на довкілля).

Управління бізнес-проектами в сучасних умовах повинно враховувати принципи сталого розвитку, інтегруючи ESG-компоненти (Environmental, Social, Governance) у систему оцінювання ефективності.

Класичні методи оцінки ефективності (*NPV, IRR, ROI, PI, PP*) зосереджуються на фінансовій віддачі від інвестицій. Однак у контексті сталого розвитку до системи оцінювання додаються нефінансові критерії, які враховують вплив проєкту на суспільство, екологію та управлінську культуру.

Таким чином, ефективність бізнес-проекту у сталому вимірі розглядається як комплексна категорія, що поєднує коротко- та довгострокові вигоди для економіки, суспільства і природи.

Методичні підходи до оцінювання ефективності у сталому вимірі

Трикритеріальний підхід (Triple Bottom Line, TBL). Оцінювання за трьома вимірами: People – Planet – Profit. Для кожного виміру визначаються цільові індикатори:

- *People*: рівень зайнятості, безпечні умови праці, соціальні програми;
- *Planet*: споживання ресурсів, скорочення відходів, енергоефективність;
- *Profit*: рентабельність, грошовий потік, приріст вартості бізнесу.

ESG-оцінювання. Використовується система інтегрованих показників:

- *E (Environmental)*: кількість утилізованих відходів, використання відновлюваних ресурсів;
- *S (Social)*: розвиток персоналу, корпоративна культура, взаємодія з громадою;
- *G (Governance)*: прозорість, етичність, антикорупційна політика.

Метод оцінки соціальної віддачі інвестицій (SROI). Соціальна віддача від інвестицій показує, який соціальний або екологічний ефект отримано на кожну гривню вкладених коштів:

Індекс сталого розвитку підприємства (Sustainability Index). Комплексний показник, що агрегує кілька вимірів (економічний, соціальний, екологічний) за допомогою вагових коефіцієнтів.

4.2. Послідовність оцінювання та ключові показники

Системний підхід до оцінювання ефективності бізнес-проєкту у контексті сталого розвитку передбачає покрокову методологію, що забезпечує комплексний аналіз всіх аспектів впливу.

Імплементация принципів сталого розвитку у бізнес-практику вимагає не лише дотримання стандартів, але й активного внеску у досягнення 17 Цілей сталого розвитку ООН. Оцінювання проєктів має враховувати цей стратегічний вимір та демонструвати конкретний прогрес.

Комплексна оцінка ефективності бізнес-проєктів у контексті сталого розвитку є не тільки відповіддю на регуляторні вимоги, але й стратегічним інструментом для створення довгострокової вартості. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних показників дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та максимізувати позитивний вплив на всі групи стейкхолдерів.

Послідовність оцінювання.

1. Базова діагностика.
2. Встановлення цілей.
3. Вибір методології.
4. Збір та аналіз даних.
5. Інтегральна оцінка.
6. Звітність та комунікація.

Таблиця 4.1 – Показники для оцінки бізнес-проєкту у контексті сталого розвитку

Група	Показник
Соціальні індикатори	<ul style="list-style-type: none">• Кількість створених робочих місць (прямих та непрямих)• Індекс задоволеності працівників• Рівень травматизму та професійних захворювань• Інвестиції в розвиток персоналу• Гендерна рівність у керівництві• Внесок у розвиток громад
Екологічні індикатори	<ul style="list-style-type: none">• Вуглецевий слід (т CO₂-екв)• Водний слід та ефективність водокористування• Енергоефективність (кВт·год/од. продукції)• Частка відновлюваних джерел енергії• Рівень перероблення відходів• Вплив на біорізноманіття територій
<i>Інтеграція Цілей сталого розвитку та інновації в оцінюванні</i>	

Впровадження інновацій	Технологічні та процесні інновації, що сприяють сталому розвитку: чисті технології, циркулярна економіка, цифровізація для підвищення ефективності. Оцінка інноваційності через кількість впроваджених рішень та їх масштаб впливу.
Зниження ресурсовитрат	Систематичне зменшення споживання матеріалів, енергії та води на одиницю випуску. Моніторинг показників ресурсної продуктивності та впровадження best practices. Розрахунок економії у грошовому та натуральному виразі.
Ринкові результати	Збільшення обсягів реалізації продукції завдяки покращенню репутації та доступу до нових сегментів ринку. ESG-орієнтовані споживачі та інвестори все частіше обирають відповідальні компанії.
Рентабельність	Розрахунок ROI з урахуванням соціального та екологічного ефектів (SROI - Social Return on Investment). Оцінка довгострокової вартості, що включає нематеріальні активи та репутаційний капітал.

Тема 5. Бізнес-план проєкту

- 5.1. Сутність та чинники бізнес-планування
- 5.2. Структура та вимоги до бізнес-плану.
- 5.3. Міжнародні стандарти бізнес-опланування.

5.1. Сутність та чинники бізнес-планування

Бізнес-планування є фундаментальним інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємцям та менеджерам системно підходити до реалізації бізнес-ідей та досягнення поставлених цілей.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вкладень капіталу інвестиції підприємства класифікують за такими основними ознаками як об'єкт інвестування, територіальне розміщення, форма власності, форма фінансування.

Основним об'єктом інвестування у сфері харчових технологій є реальні інвестиції. Реальні інвестиції здійснюються у ресторанному господарстві у різних формах, для реалізації яких розробляють бізнес-план.

Бізнес-план підприємства – це письмовий документ, у якому викладені суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти її реалізації.

Для підприємства харчової індустрії потреба у бізнес-плані виникає за необхідності обґрунтування проекту щодо :

- організації нового підприємства;
- реконструкції діючого підприємства;
- перепрофілювання діючого підприємства та вибору нових видів, напрямів господарської діяльності;
- об'єднання існуючих підприємств і створення нової інтегрованої бізнес-структури;
- залучення іноземних інвестицій;
- виходу на зовнішній ринок.

Бізнес-план дозволяє передбачати не лише заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку).

До *основних завдань розробки бізнес-плану* підприємства ресторанного господарства належать:

- обґрунтування новизни підприємницької ідеї;
- оцінювання зовнішніх умов реалізації проекту (оцінка попиту та пропозиції продукції та послуг на відповідному сегменті ринку);
- визначення інвестиційних потреб для реалізації проекту;
- оцінювання ресурсних можливостей підприємства щодо реалізації проекту;
- визначення джерел фінансування проекту;
- оцінювання ризиків реалізації проекту;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації підприємницької ідеї.

Бізнес-план виконує дві важливі *функції* – *зовнішню* (ознайомлення зацікавлених осіб з основними положеннями нової підприємницької ідеї) та *внутрішню* (планування господарської діяльності для реалізації підприємницького проекту). Найчастіше бізнес-план складається за необхідності залучення інвестицій. Бізнес-план є візитною карткою підприємця під час пошуку партнерів та інвесторів для реалізації інвестиційного проекту. Разом з тим, під час розробки бізнес-плану підприємець виявляє сильні та слабкі сторони власного бізнесу, що враховує в управлінні підприємством у подальшому.

Розроблення та впровадження бізнес-плану на підприємстві реалізується у декілька етапів.

На *підготовчому* етапі передбачено обґрунтування концепції майбутнього закладу, виробництва нової продукції (надання нових послуг), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо.

За прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї реалізується *основний* етап бізнес-планування – здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану, зокрема формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі *реалізації* бізнес-плану розробляється кошторис та визначаються необхідні ресурси для виконання окремих розділів бізнес-плану; здійснюється контроль та коригування окремих завдань за результатами реалізації бізнес-плану.

Бізнес-план – документ, що має відповідну структуру та включає такі основні розділи як: загальна характеристика підприємства; резюме; дослідження ринку продукції та послуг; план і стратегія маркетингу; виробничий план; організаційно-юридичний план; фінансовий план; оцінка і страхування ризику

5.2. Структура та вимоги до бізнес-планування

Технологічні, проєктні, організаційні, технічні та інші інновації потребують не тільки розроблення, впровадження проєктів, а й комплексної їх оцінки як у межах діючих бізнес-процесів так і тих, що планується розробити.

Реалізація будь-якої ідеї щодо впровадження інновацій, відкриття нового бізнесу, просування стартапу, диверсифікації діяльності підприємств ресторанної індустрії потребує інвестицій та передбачає пошук інвесторів.

У свою чергу отримання гранту від банку, відкриття бізнесу за франшизою, залучення фінансових ресурсів підприємства, коштів бізнес-ангелів, грантів громадських і державних фондів зумовлює ретельне обґрунтування обсягу та джерел фінансування бізнес-ідеї, доведення доцільності та перспективності її реалізації.

Для представлення підприємницької ідеї та ознайомлення зацікавлених осіб з її основними положеннями економічне обґрунтування технологічних, проєктних, організаційних,

технічних та інших рішень, рекомендовано здійснювати з використанням методів бізнес-планування

Бізнес-план є структурованим документом, який комплексно описує всі аспекти майбутнього або існуючого бізнесу. Його структура має відповідати міжнародним стандартам та враховувати специфіку галузі й цільової аудиторії.

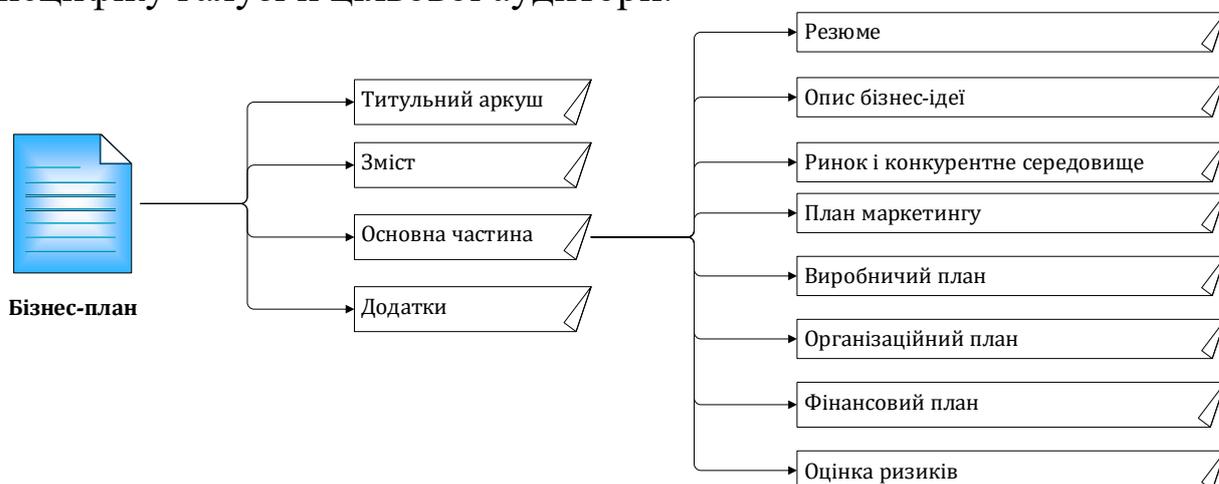


Рис.5.1. Структура бізнес-плану

Таблиця 5.1– Складові бізнес-плану

Елемент	Зміст
Резюме	Стисле викладення ключових положень бізнес-плану, включаючи місію, цілі, основні показники та обсяг необхідних інвестицій. Це перший розділ, який читають потенційні інвестори.
Опис бізнесу та продукту	Детальна характеристика підприємства, його історії, організаційно-правової форми, продуктів або послуг, їх унікальних властивостей та конкурентних переваг.
Аналіз ринку та конкурентів	Дослідження галузевого ринку, цільової аудиторії, сегментації споживачів, конкурентного середовища та позиціонування підприємства.
Маркетингова стратегія	План просування продукту на ринок, включаючи ціноутворення, канали збуту, рекламну кампанію та заходи зі стимулювання продажів.
Операційний план	Опис виробничих процесів, технологій, постачальників, логістики, контролю якості та необхідних ресурсів для функціонування бізнесу.

Організаційна структура	Схема управління компанією, розподіл відповідальності, опис ключових посад, кваліфікація персоналу та система мотивації співробітників.
Фінансовий план	Прогнозні фінансові показники: баланс, звіт про прибутки та збитки, рух грошових коштів, точка беззбитковості, термін окупності інвестицій.
Оцінка ризиків	Ідентифікація потенційних ризиків (фінансових, операційних, ринкових, юридичних) та розробка стратегій їх мінімізації.

5.3. Міжнародні стандарти бізнес-планування

Сучасне бізнес-планування дедалі більше орієнтується на міжнародні стандарти, що особливо важливо для підприємств, які планують залучати іноземні інвестиції, виходити на зарубіжні ринки або співпрацювати з міжнародними корпораціями.

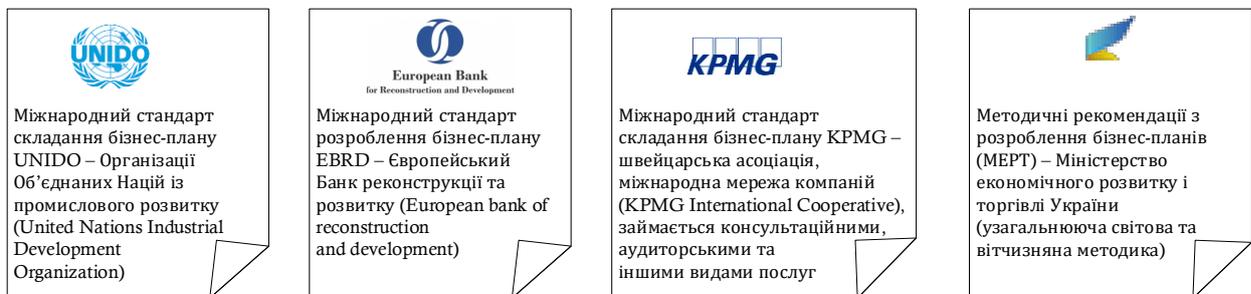


Рис. 5.2. Стандарти та методичні рекомендації розроблення бізнес-плану

Таблиця 5.2 – Основні міжнародні стандарти бізнес-планування

Стандарт	Опис
Методологія UNIDO	Організація ООН з промислового розвитку (UNIDO) розробила комплексну методологію підготовки інвестиційних проєктів, яка включає детальний аналіз технічних, комерційних, фінансових,

	<p>економічних, соціальних та екологічних аспектів проекту.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Акцент на соціально-економічному впливі • Детальна оцінка екологічних наслідків • Використання міжнародних стандартів звітності
Стандарти Світового банку	<p>Світовий банк встановлює чіткі вимоги до бізнес-планів проєктів, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями. Особлива увага приділяється фінансовій стійкості та соціальній відповідальності.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка інституційної спроможності • Вимоги до прозорості та підзвітності
Європейські стандарти	<p>Європейський Союз розробив власні вимоги до бізнес-планування в рамках програм фінансування інновацій та регіонального розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інноваційна складова проєкту • Екологічна сталість (Green Deal) • Цифрова трансформація

Розробка бізнес-плану за міжнародними стандартами вимагає глибокого аналізу, прозорості даних та професійного підходу. Це сприяє залученню інвестицій та реалізації проєкту на конкурентних світових ринках.

Тема 6. Оцінка ризиків і сценарний аналіз

6.1. Ризики за бізнес-проєктом: сутність і види.

6.2. Послідовність оцінювання та ідентифікація ризиків бізнес-проєкту.

6.3. Сценарний аналіз та управління ризиками бізнес-проєкту.

6.1. Ризики за бізнес-проєктом: сутність і види

Розуміння сутності, видів та природи ризиків дозволяє передбачати потенційні проблеми, розробляти превентивні заходи та створювати резервні плани для мінімізації негативних наслідків.

Проектний ризик. Потенційна подія або умова невизначеності, яка в разі настання може мати позитивний або негативний вплив на досягнення цілей проєкту. Ризики є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проєкту і потребують системного управління на всіх етапах його реалізації.

Ринкові ризики. Обумовлені змінами попиту та пропозиції, появою конкурентів, зміною переваг споживачів, економічною нестабільністю або галузевими трансформаціями. Впливають на потенційний прибуток та позиціонування проєкту.

Фінансові ризики. Пов'язані з можливими грошовими втратами, перевитратою бюджету, коливаннями валютних курсів, недостатністю фінансування або проблемами з ліквідністю. Включають ризики зміни процентних ставок, інфляційні ризики та ризики кредитоспроможності.

Операційні ризики. Виникають через недосконалість бізнес-процесів, технічні збої, проблеми з постачанням ресурсів, помилки персоналу або неефективність операційної діяльності. Можуть призвести до затримок, зниження якості продукту або підвищення витрат.

Технологічні ризики. Пов'язані з технічною складністю реалізації, застарілістю обраних технологій, проблемами інтеграції систем, кібербезпекою або інноваційними викликами.

Стратегічні ризики. Загроза невідповідності проєкту довгостроковим цілям організації, неправильний вибір стратегічного напрямку або конфлікт з корпоративною стратегією. Можуть призвести до втрати конкурентних переваг.

Юридичні ризики. Зміни в законодавстві, проблеми з дотриманням нормативних вимог, ліцензійні обмеження, контрактні суперечки або інтелектуальна власність. Потребують постійного моніторингу правового середовища.

Репутаційні ризики. Загроза погіршення іміджу компанії, втрата довіри стейкхолдерів, негативні публікації в медіа або соціальних мережах. Можуть мати довгостроковий вплив на бізнес навіть після завершення проєкту.

Ризики людських ресурсів. Недостатня кваліфікація команди, плинність персоналу, конфлікти в колективі, відсутність ключових спеціалістів або проблеми мотивації. Критично впливають на темпи та якість виконання робіт.

6.2. Послідовність оцінювання та ідентифікація ризиків бізнес-проєкту.

Ефективне управління ризиками вимагає системного підходу, що включає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів. Кожен

етап має свої специфічні інструменти, методи та критерії успішності, які забезпечують комплексне розуміння ризикового профілю проєкту.

Послідовність оцінювання ризиків:

1. Ідентифікація.
2. Аналіз (якісний та кількісний).
3. Планування реагування.

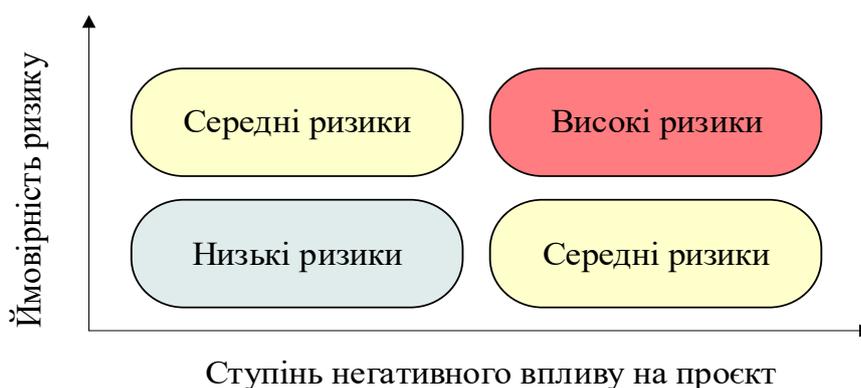


Рис. 6.1. Ідентифікація ризиків

Таблиця 6.1 – Методи ідентифікації проєктних ризиків

Метод	Опис
Мозковий штурм та експертне опитування	Залучення команди проєкту, стейкхолдерів та зовнішніх експертів для колективної ідентифікації ризиків. Метод Delphi дозволяє отримати консенсусну думку експертів через серію анонімних опитувань.
Аналіз контрольних переліків	Використання готових чек-листів ризиків на основі попередніх проєктів, галузевих стандартів та кращих практик. Допомагає не пропустити типові ризики.
Діаграми причинно-наслідкових зв'язків	Застосування діаграм Ісікави (Fishbone) для систематичного аналізу причин потенційних проблем та виявлення джерел ризиків у різних аспектах проєкту.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін проєкту, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

	Слабкі сторони та загрози часто є джерелами ризиків.
Аналіз історичних даних	Вивчення документації попередніх проєктів, звітів про продукт/процес та баз даних ризиків для виявлення повторюваних проблем та закономірностей.

6.3. Сценарний аналіз та управління ризиками бізнес-проєкту

Сценарний аналіз – це інструмент стратегічного планування, що дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Замість спроби передбачити єдине майбутнє, сценарний аналіз розглядає кілька альтернатив, забезпечуючи гнучкість та адаптивність рішень щодо реалізації бізнес-проєкта.

Базовий сценарій. Найімовірніший варіант» – ґрунтується на раціональних припущеннях про розвиток подій з урахуванням поточних тенденцій та історичних даних. Припускає реалізацію деяких ризиків помірною рівня. Є основою для бюджетування та планування ресурсів.

Базовий сценарій:

- *Перевищення бюджету на 10-15%*
- *Затримка на 1-2 місяці*
- *Помірні технічні труднощі*
- *Стабільні ринкові умови*
- *Наявність резервів на непередбачені витрати*

Песимістичний сценарій. «Найгірший варіант розвитку» – передбачає реалізацію більшості негативних ризиків одночасно. Включає максимальні затримки, перевитрати бюджету, технічні проблеми та несприятливі ринкові умови. Допомогає відповісти на питання: «Чи зможемо ми вижити в найгірших умовах?»

Песимістичний сценарій:

- *Збільшення бюджету на 40-50%*
- *Затримка термінів на 6+ місяців*
- *Втрата ключових членів команди*
- *Серйозні технічні невдачі*
- *Несприятливі зміни зовнішнього середовища*

Оптимістичний сценарій. «Найкращий варіант розвитку» – передбачає сприятливі умови, відсутність серйозних проблем та успішну реалізацію можливостей. Більшість ризиків не реалізуються або мають мінімальний вплив. Дозволяє визначити потенціал проєкту та можливості для оптимізації. Мотивує команду та демонструє стейкхолдерам найкращі можливі результати за ідеальних умов.

Оптимістичний сценарій:

- *Дотримання або скорочення термінів*
- *Виконання в межах або нижче бюджету*
- *Технічні інновації та покращення*
- *Сприятливі ринкові зміни*

Управління ризиками передбачає дії щодо їх уникнення та/або зниження негативного впливу.

Уникнення ризику. Зміна плану проєкту для повного усунення загрози або захисту цілей від її впливу. Може включати відмову від певної діяльності, зміну технології або постачальника.

Передавання ризику. Перенесення відповідальності та фінансового тягаря на третю сторону через страхування, аутсорсинг, контракти або гарантії.

Прийняття ризику. Свідоме рішення не вживати жодних дій щодо ризику, визнаючи його існування. Може бути активним (з планом дій) або пасивним.

Тема 7. Комплексна оцінка бізнес-проєктів

7.1. Складові комплексної оцінки бізнес-проєкта

7.2. Критерії та показники комплексної оцінки бізнес-проєкта.

7.1. Складові комплексної оцінки бізнес-проєкта

Комплексна оцінка бізнес-проєкта спрямована на визначення доцільності інвестування ресурсів у конкретний проєкт шляхом всебічного аналізу його життєздатності, прибутковості та ризиків. Це багатовимірний процес, що охоплює фінансові, економічні,

технологічні, ринкові та організаційні аспекти бізнес-проєкту. Правильно проведена оцінка дозволяє інвесторам та підприємцям приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та максимізувати потенційний прибуток. Вона служить основою для стратегічного планування та ефективного розподілу ресурсів.

Метою комплексної оцінки є обґрунтування рішень щодо інвестування, вибору варіантів реалізації та мінімізації ризиків у процесі впровадження бізнес-проєкту.

Таблиця 7.1 – Складові комплексної оцінки бізнес-проєкту

Складова	Показники для оцінки
Ринковий аналіз	Розмір та динаміка ринку Конкурентне середовище Бар'єри входу на ринок Сегментація споживачів
Технічна оцінка	Технологічна готовність Виробничі потужності Інноваційний потенціал Масштабованість рішення
ESG-фактори	Екологічний вплив Соціальна відповідальність Корпоративне управління Сталий розвиток
Аналіз ризиків	Фінансові ризики Операційні загрози Ринкові коливання Регуляторні зміни
Фінансовий аналіз	Структура капіталу Прогноз cash flow Показники рентабельності Період окупності
Організаційно-управлінська оцінка	Компетенції команди Організаційна структура Система контролю Корпоративна культура

7.2. Критерії та показники комплексної оцінки бізнес-проєкту

Оцінка ефективності бізнес-проєкту базується на системі фінансових та нефінансових показників, що дозволяють всебічно

оцінити його привабливість для інвесторів та стейкхолдерів. Ці критерії формують основу для порівняння альтернативних проєктів та прийняття інвестиційних рішень.

На основі проведених розрахунків та аналітичних висновків формується інтегральна оцінка ефективності, яка враховує зважені показники за всіма напрямками.

Методи інтеграції можуть базуватись на:

- бальній шкалі оцінювання;
- методі зважених коефіцієнтів;
- експертному або нечітко-множинному підході.

Підсумкове рішення щодо реалізації бізнес-проєкту приймається за критеріями:

- стратегічна відповідність;
- фінансова окупність;
- соціальна та екологічна прийнятність;
- рівень ризику, що відповідає інвестиційній політиці підприємства.

Комплексна оцінка бізнес-проєкту є багатовимірним інструментом, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Її результати забезпечують баланс між прибутковістю, стійкістю, соціальною відповідальністю та екологічною безпечністю діяльності підприємства.

ГЛОСАРІЙ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕРМІНІВ

Активи – ресурси, що перебувають у власності компанії або особи та можуть приносити економічну вигоду.

Альтернативна вартість – вартість втрачених можливостей через вибір певного варіанта інвестиційного рішення.

Амортизація – поступове зниження вартості активу через зношування або старіння.

Аналіз конкурентного середовища – процес дослідження конкурентів, їхніх стратегій, ринкових тенденцій і споживчих уподобань.

Аналіз чутливості – метод визначення впливу змін вхідних параметрів проєкту (ціни, обсягів продажу, витрат тощо) на показники його ефективності.

Аутсорсинг – передача певних функцій підприємства зовнішнім виконавцям.

Бар'єри входу на ринок – фактори, що ускладнюють вихід нових компаній на ринок (патенти, висока вартість старту, лояльність споживачів до існуючих брендів).

Безбитковість – стан, коли сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, а прибуток дорівнює нулю.

Бізнес-модель – схема створення, доставки та отримання цінності підприємством.

Бізнес-план – документ, який містить цілі, завдання, ресурси, терміни реалізації та фінансово-економічне обґрунтування бізнес-проєкту.

Брендинг – процес створення, просування та управління брендом компанії для підвищення її впізнаваності та лояльності споживачів.

Бюджет – план доходів і витрат на певний період.

Валовий прибуток – різниця між виручкою від продажу та собівартістю реалізованих товарів або послуг.

Вартість грошей у часі – принцип, за яким майбутня вартість грошових потоків зменшується через часовий фактор і ризик.

Венчурний капітал – інвестиції у стартапи та ризиковані проєкти.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю.

Витрати інвестиційні (capital expenditures, CAPEX) –початкові витрати на створення або придбання активів для реалізації проєкту.

Витрати операційні (operating expenditures, OPEX) – поточні витрати, пов'язані з функціонуванням проєкту.

Грошовий потік – рух грошових коштів у бізнесі, включаючи надходження та витрати.

Диверсифікація – розширення асортименту або ринків збуту з метою зниження ризиків.

Дивіденди – частина прибутку компанії, що виплачується її акціонерам.

Дисконт – норма прибутковості або ставка, яка використовується для приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості.

Дисконтування – процес приведення майбутніх доходів або витрат до поточної вартості.

Диференціація – стратегія, яка передбачає створення унікальної продукції чи послуг, що відрізняються від конкурентних аналогів.

Дохід – загальний обсяг реалізованої продукції або послуг.

Економічне зростання – збільшення виробництва товарів і послуг у країні за певний період.

Економічна ефективність – співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами.

Еластичність попиту – міра реакції споживачів на зміну ціни товару або послуги.

Заробітна платня – компенсація, яку працівник отримує за виконану роботу.

Зобов'язання – борги або інші фінансові обов'язки компанії перед іншими суб'єктами.

Інвестиції – вкладення коштів або ресурсів у проєкти з метою отримання прибутку.

Інвестиційний проєкт – комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення економічного ефекту через вкладення капіталу.

Індекс доходності – співвідношення приведеної вартості майбутніх доходів до обсягу інвестиційних витрат.

Інноваційна стратегія – підхід до розвитку підприємства, заснований на впровадженні нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей.

Інфляція – зростання загального рівня цін на товари та послуги в економіці.

Капітал – фінансові або матеріальні ресурси, що використовуються для створення прибутку.

Капітальні інвестиції – вкладення в основні засоби або нематеріальні активи для реалізації проєкту.

Коефіцієнт окупності – показник, що характеризує відношення чистого доходу до початкових інвестицій.

Конкуренція – суперництво між компаніями за споживачів і ринки збуту.

Конкурентоспроможність – здатність компанії успішно конкурувати на ринку.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) – добровільні ініціативи компанії, спрямовані на екологічну, соціальну та економічну стійкість її діяльності.

Краудфандинг – колективне фінансування проєктів за допомогою онлайн-платформ.

Ланцюг створення цінності (Value Chain) – модель, що описує ключові бізнес-процеси компанії, які додають цінність до кінцевого продукту чи послуги.

Лідерство за витратами – стратегія, спрямована на мінімізацію витрат і встановлення конкурентоспроможної ціни на продукцію чи послуги.

Ліквідність – здатність активу бути швидко перетвореним у грошові кошти без значної втрати вартості.

Логістика – управління процесами постачання, зберігання та транспортування товарів.

Маркетинг – діяльність, спрямована на просування товарів і послуг для задоволення потреб споживачів.

Модель п'яти сил Портера – метод аналізу конкурентного середовища, що включає п'ять основних факторів: конкуренцію в галузі, загрозу нових гравців, тиск постачальників, тиск покупців і загрозу товарів-замінників.

Монополія – ринок, на якому єдиний виробник контролює всю пропозицію товару або послуги.

Нематеріальні активи – активи, що не мають фізичної форми (патенти, авторські права та ін.).

Норма дисконту – очікувана мінімальна дохідність, яка враховує ризик та альтернативні можливості.

Оборотні активи – ресурси, що використовуються протягом одного виробничого циклу (сировина, матеріали).

Окупність проєкту – період, за який повертаються початкові інвестиційні витрати.

Основні засоби – довгострокові активи підприємства (будівлі, обладнання).

Оцінка ризиків – процес ідентифікації, кількісного та якісного аналізу можливих негативних відхилень у реалізації проєкту.

Попит – бажання і здатність споживачів купувати товари або послуги за певною ціною.

Прибуток – різниця між доходами компанії та її витратами.

Рентабельність – показник ефективності бізнесу, що визначає відношення прибутку до витрат або доходу. Рентабельність продажів = $(\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\%$ – показує, скільки прибутку отримує компанія з кожної гривні продажу.

Рецесія – спад економічної активності, що супроводжується зниженням ВВП.

Ринок – система економічних відносин між продавцями та покупцями товарів і послуг.

Собівартість – сума витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Споживчий кошик – набір товарів і послуг, які використовуються для розрахунку рівня інфляції.

Стратегія фокусування – стратегія, що передбачає орієнтацію підприємства на вузький сегмент ринку та його спеціалізовані потреби.

Управління ризиками – процес ідентифікації, оцінки та зменшення фінансових ризиків компанії.

Фінансова стійкість – здатність підприємства зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі.

Фінансовий леверидж – використання позикових коштів для збільшення прибутковості бізнесу.

Фіскальна політика – заходи уряду для регулювання економіки через податки та державні витрати.

Франчайзинг – система ведення бізнесу, за якої одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свій бренд, бізнес-модель, технології та підтримку в обмін на певну плату або роялті.

Ціна – грошова вартість товару або послуги.

Цифрова трансформація – інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси.

Чистий прибуток – дохід компанії після вирахування всіх витрат, податків та зборів.

Чиста вартість активів – різниця між загальними активами та зобов'язаннями компанії.

Штрафні санкції – фінансові або юридичні покарання за порушення умов договору чи законодавства в економічній діяльності.

Юридична особа – організація, що має юридичні права та обов'язки, відмінні від її засновників.

Якість продукції – сукупність характеристик товару, що визначають його відповідність потребам споживачів.

E-commerce – електронна комерція, продаж товарів і послуг через інтернет.

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість, різниця між теперішньою вартістю доходів і витрат.

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів, що відображає ефективність використання активів.

ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, що показує, наскільки ефективно компанія використовує власні ресурси.

PEST-аналіз – це метод стратегічного аналізу, що допомагає оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Назва аббревіатури походить від чотирьох ключових груп факторів: P (Political), E (Economic), S (Social), T (Technological).

SWOT-аналіз – метод оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука – Львів, 2020. – 215 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
4. Діагностика бізнес-проектів та бізнес-інжиніринг : навч. посібник / С.В. Ксьондз, В.І. Кифяк, В.В. Кіндзерський. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.
5. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с
6. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 143 с
7. Кваліфікаційна робота здобувачів ступеня вищої освіти Магістр: настанови до виконання та захисту : навч.-метод. посібник для здобувачів другого (магістер.) рівня вищ. освіти спец. 181 Харчові технології ОПП Харчові технології в ресторанній індустрії ден. та заоч. форми навчання / уклад.: О. О. Гринченко, М.Б. Колеснікова, Н.В. Чорна, В.А. Гросул, О.А. Круглова. – Харків : ДБТУ, 2023. – 156 с.
8. Колеснікова М. Б., Резніков В. А., Юрченко С. Б., Круглова О.А. Обґрунтування бізнес-ідеї розроблення та реалізації проекту «Вулична їжа». Ресторанний і готельний консалтинг / Інновації. – 2023. – Т. 6, вип. 2. – С. 199–212
9. Круглова О.А. Оцінка ефективності бізнес-проектів. Методичні матеріали до самостійної роботи, поточного й підсумкового контролю знань для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 181 Харчові технології. Харків, ДБТУ, 2024. – 22 с.
10. Круглова О., Козуб В., Козуб С., Наумова Т., Акімова Н., Твердохліб К. Уплив економічних та неекономічних чинників на рентабельність підприємства. Financial and Credit Activity Problems of

Theory and Practice. 2023. № 1(48). С. 193–205. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3918>.

11. Круглова О. А., Олім В. О. Корпоративне управління на засадах ціннісного підходу. Інтеллект XXI. 2022. № 3. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.5>.

12. Методичні рекомендації з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності. Затверджені Наказом Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 № 18. [Електронний ресурс]. URL: <https://iii.ua/uk/metodiki-z-kommercializaciyi-oiv>

13. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. – Київ: КНЕУ, 2019. – 343 с.

14. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

15. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

16. Hrosul V., Kruhlova O., Kolesnyk A. Digitization of the Agricultural Sector: The Impact of ICT on the Development of Enterprises in Ukraine. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Vol. 9. Issue 4. P. 119–140.

ДОДАТКИ

Додаток А

Собівартість продукції

Таблиця А.1

Типова номенклатура та склад витрат, що враховуються під час калькулювання собівартості одиниці продукції

№ з/п	Стаття витрат	Склад витрат
1	2	3
1	Сировина та матеріали	вартість сировини та основних матеріалів, що входять до складу продукції, що виготовляється, утворюючи її основу, або є необхідними компонентами при виготовленні продукції
2	Паливо і енергія на технологічні цілі	витрати на всі види палива, енергії (як одержані від сторонніх підприємств та організацій так і виготовлені самим підприємством), які безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції
3	Зворотні відходи (враховуються)	відображають вартість зворотних відходів (залишків сировини, матеріалів, що утворились у процесі виробництва продукції, які втратили початкові споживчі властивості та тому використовуються з підвищеними витратами або зовсім не використовуються за прямим призначенням), яка вираховується із загальної суми матеріальних витрат
4	Основна заробітна платня виробничих робітників	витрати на виплату основної заробітної платні, що нарахована згідно прийнятих на підприємстві систем оплати праці у вигляді тарифних ставок та відрядних розцінок для робітників, які зайняті виробництвом продукції
5	Додаткова заробітна платня	витрати на виплату виробничому персоналу додаткової заробітної платні
6	Відрахування на соціальне страхування	відрахування на соціальні цілі відповідно до встановлених рівнів внесків від витрат на оплату праці працівників
7	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	витрати на амортизацію виробничого обладнання; витрати на утримання та експлуатацію виробничого обладнання; витрати на ремонти для підтримки виробничого обладнання в робочому стані; інші витрати,

		пов'язані з утриманням та експлуатацією обладнання, устаткування, інших необоротних матеріальних, нематеріальних активів
4	Загальновиробничі витрати	витрати на управління виробництвом; амортизація основних засобів та інших необоротних матеріальних активів загальновиробничого призначення; податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі; витрати на опалення, освітлення, водопостачання та інше утримання виробничих приміщень; інші витрати цеху
9	Втрати від браку	вартість забракованої з технологічних причин продукції; витрати на усунення браку
10	Інші виробничі витрати	витрати, пов'язані з епізодичними та періодичними випробуваннями якості продукції щодо відповідності їх вимогам нормативної документації
11	Попутна продукція (вираховується)	вартість попутної продукції, що отримана одночасно з цільовим продуктом
ВИРОБНИЧА СОБИВАРТІСТЬ		
12	Адміністративні витрати	витрати, пов'язані з управлінням підприємством (на оплату праці працівників апарату управління підприємством та його структурними підрозділами, відрахування на соціальні заходи, витрати, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням апарату управління та його структурних підрозділів, тощо); витрати на утримання та обслуговування основних засобів, інших необоротних матеріальних активів; податки, збори, інші обов'язкові платежі; інші витрати
13	Витрати на збут	витрати, пов'язані з реалізацією продукції (витрати на утримання підрозділів підприємства, що пов'язані зі збутом продукції); витрати на утримання, ремонт, обслуговування основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції; інші витрати, пов'язані зі збутом продукції
14	Інші операційні витрати	втрати від знецінювання запасів; нестачі втрати від псування цінностей, інші витрати операційної діяльності
ПОВНА СОБИВАРТІСТЬ		

Додаток Б Дисконтування

Компаундування.

Процес компаундування (нарощення) - процес, у якому задані вихідна сума й ставка (відсоток або облікова).

Нарощена сума – майбутня величина поточного внеску.

Ставка нарощення - використовується в операції ставка.

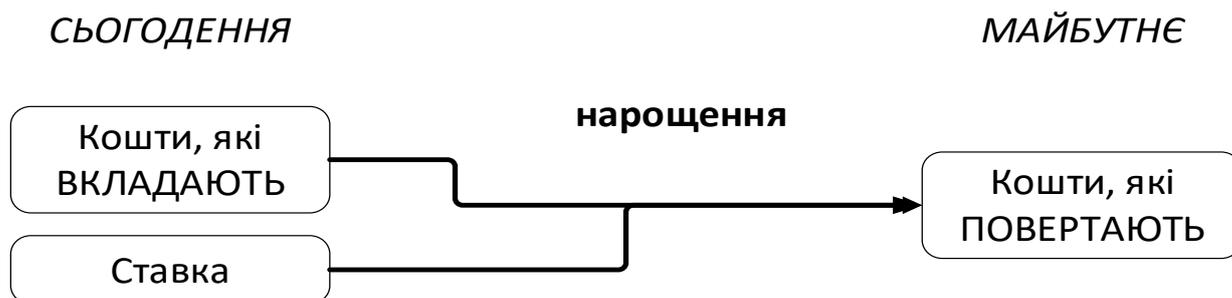


Рис. Б.1 Компаундування (нарощення)

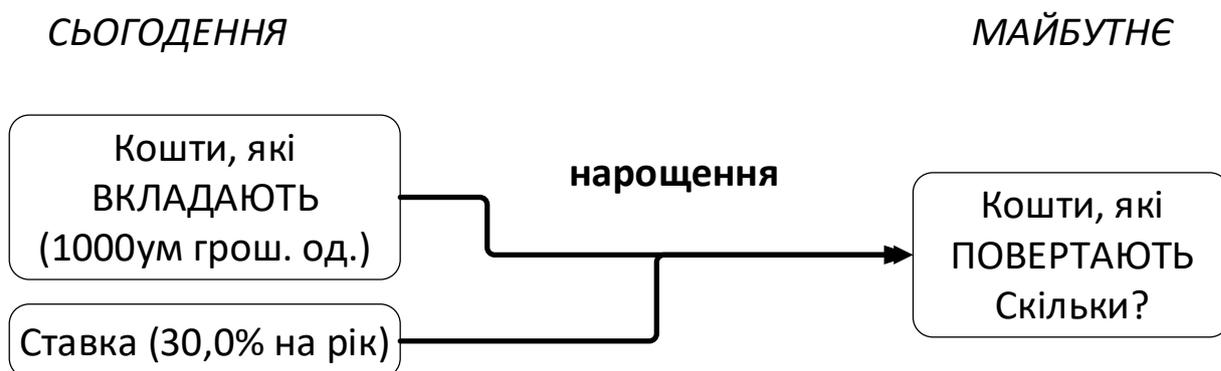


Рис. Б.2 Компаундування (нарощення) (приклад)

Дисконтування

Процес дисконтування - процес, у якому задані сума, яку очікується одержати в майбутньому (яка повертається).

Наведена сума - сума, яку очікується одержати в майбутньому (яка повертається).

Ставка дисконтування - використовується в операції ставка.



Рис. Б.3 Дисконтування



Рис. Б.4 Дисконтування (приклад)

Чистий дисконтований дохід (NPV) відображає різницю між дисконтованим доходом за проектом і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію.

Чистий дисконтований дохід (NPV) відображає загальний результат інвестування, його кінцевий ефект в абсолютному вимірі.

$$NPV = \sum P_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - I \quad (\text{Б.1})$$

де NPV – чистий дисконтований дохід, грн.;

P_t – дохід за роками (кошти, спрямовані на покриття інвестицій), грн.;

r – дисконтна ставка, у частках;

t – період надходження коштів;

I – інвестовані кошти, грн.

Абсолютне значення чистого дисконтованого доходу (NPV) свідчить про доцільність прийняття інвестиційного проекту:

- якщо $NPV > 0$, то інвестиційний проект доцільно прийняти;
- якщо $NPV < 0$, то інвестиційний проект необхідно відхилити;
- якщо $NPV = 0$, то інвестиційний проект буде не прибутковим, не збитковим, проте його можна прийняти за необхідності забезпечення соціального ефекту.

Індекс доходності (*PI - profitability index*) характеризує дохід, що припадає на одиницю інвестиційних витрат.

$$PI = \frac{\sum \frac{P_t}{(1+r)^t}}{I}, \quad (\text{Б.2})$$

де *PI* – індекс доходності за інвестиційним проектом

P_t – дохід за роками (кошти, спрямовані на покриття інвестицій), грн.;

r – дисконтна ставка, у частках;

t – період надходження коштів;

I – інвестовані кошти, грн.

Значення індексу доходності свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту:

- якщо *PI* > 1, то інвестиційний проект доцільно прийняти;
- якщо *PI* < 1, то інвестиційний проект необхідно відхилити;
- якщо *PI* = 1, то інвестиційний проект буде не прибутковим, не збитковим, проте його можна прийняти за необхідності забезпечення соціального ефекту.

Період окупності (*PP - pay-back period*) - це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження.

$$PP = \frac{I}{ACI}, \quad (\text{Б.3})$$

де *PP* – період окупності, місяці, роки;

I – інвестиції, грн

ACI (Annual cash inflow) – щорічні надходження, грн.

Дисконт поділяється на безризикову та ризикову складові.

Безризикова складова відповідає нормі доходності безризикових інвестицій.

Ризикова складова пов'язана з коливанням цін на ресурси та зміною доходностей фінансових інструментів. Таким чином, норма дисконту розраховується за формулою:

$$r = r_{\text{безризикова}} + r_{\text{ризик}_1} + r_{\text{ризик}_2} + r_{\text{ризик}_3} + \dots, \quad (\text{Б.4})$$

На практиці доходність є величиною змінною, яка залежить від ступеня ризику тієї сфери діяльності куди планується вкласти інвестиції.

Зв'язок тут прямо пропорційний – чим вищий ризик за проектом тим вища ставка дисконту.

Величину ставки дисконту визначають за методом кумулятивної побудови.

Він передбачає сумування безризикової ставки з усіма компенсаціями за ризик, які прогнозуються за проектом.

Додаток В

Характеристика елементів і основних розділів бізнес-плану

Елементи та розділи		Характеристика
Титульний аркуш		Містить інформацію щодо назви проєкта, дати розробки бізнес-плану, контактні дані, конфіденційність
Зміст		Містить перелік розділів, додатків бізнес-плану
Основна частина	Резюме	Містить підсумкову інформацію щодо підприємницької ідеї, показники ефективності та інвестиційної привабливості проєкта
	Опис бізне-ідеї	Описується бізнес-ідеї (виробництво нової продукції, впровадження нового технологічного та/або організаційного рішення), вказується мета проєкта, ключові параметри продукції (технологічного та/або організаційного рішення)
	Ринок і конкурентне середовище	Характеризується ринок збуту продукції (ємність, динаміка розвитку), вказуються основні споживачі продукції, продукти-аналоги, компанії-конкуренти, надаються результати оцінки конкурентоспроможності розробленої продукції
	План маркетингу	Містить інформацію щодо товарної, збутової, цінової політики та політики просування продукції
	Виробничий план	Характерний для компаній, які займаються виробництвом продукції. Надається інформація щодо виробничої програми, плану виробництва; надається опис виробничого процесу; вказується потреба у матеріальних ресурсах, персоналі; надається характеристика постачальників.
	Організаційний план	Надається інформація щодо організаційної форми бізнесу, юридичний статус і схема управління підприємством, дані щодо власників бізнесу, керівників підприємства, команду проєкта.
	Фінансовий план	Наводиться кошторис витрат, сума інвестицій, джерела фінансування проєкта, аналіз безбитковості, прогностні фінансові звіти; вказуються показники ефективності проєкту
	Оцінка ризиків	Надається опис ризиків, які виникають під час розроблення та реалізації проєкта, вказуються заходи щодо уникнення ризиків та/або мінімізації їх впливу на результати за проєктом
Додатки		Надається табличний, графічний матеріал за проєктом, що не включено у розділи

Додаток Д

Цілі сталого розвитку

Таблиця Д.1

Цілі сталого розвитку та Україна

Ціль	Зміст
Ціль 1. Подолання бідності	подолання бідності;
Ціль 2. Подолання голоду	подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
Ціль 3. Міцне здоров'я	забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
Ціль 4. Якісна освіта	забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
Ціль 5. Гендерна рівність	забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;
Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;
Ціль 7. Відновлювана енергія	забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
Ціль 9. Інновації та інфраструктура	створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
Ціль 10. Зменшення нерівності	скорочення нерівності;
Ціль 11. Сталий розвиток міст та спільнот	забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;
Ціль 12. Відповідальне споживання	забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
Ціль 13. Боротьба зі зміною клімату	вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
Ціль 14. Збереження морських екосистем	збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;
Ціль 15. Збереження екосистем суші	захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;
Ціль 16. Мир та справедливість	сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях;
Ціль 17. Партнерство заради стійкого розвитку	зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Складено самостійно за даними [15]

Додаток Ж

Оцінювання потенціалу комерціалізації наукової розробки

Таблиця Ж.1

Критерії для оцінювання комерційного потенціалу розробки та їх бальна оцінка					
№ з/п	Бали (за 5-ти бальною шкалою)				
	0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Технічна здійсненність концепції:					
1	Достовірність концепції не підтверджена	Концепція підтверджена експертними висновками	Концепція підтверджена розрахунками	Концепція перевірена на практиці	Перевірено робото здатність продукту
Ринкові переваги (недоліки):					
2	Багато аналогів на малому ринку	Мало аналогів на малому ринку	Кілька аналогів на великому ринку	Один аналог на великому ринку	Продукт не має аналогів на великому ринку
3	Ціна продукту значно вища за ціни аналогів	Ціна продукту дещо вища за ціни аналогів	Ціна продукту приблизно дорівнює цінам аналогів	Ціна продукту дещо нижче за ціни аналогів	Ціна продукту значно нижче за ціни аналогів
4	Технічні та споживчі властивості продукту значно гірші, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту трохи гірші, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту на рівні аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту трохи кращі, ніж в аналогів	Технічні та споживчі властивості продукту значно кращі, ніж в аналогів
5	Експлуатаційні витрати значно вищі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати дещо вищі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати на рівні експлуатаційних витрат аналогів	Експлуатаційні витрати трохи нижчі, ніж в аналогів	Експлуатаційні витрати значно нижчі, ніж в аналогів
Ринкові перспективи					
6	Ринок малий і не має позитивної динаміки	Ринок малий, але має позитивну динаміку	Середній ринок з позитивною динамікою	Великий стабільний ринок	Великий ринок з позитивною динамікою
7	Активна конкуренція великих компаній на ринку	Активна конкуренція	Помірна конкуренція	Незначна конкуренція	Конкурентів немає
Практична здійсненність					
8	Відсутні фахівці як з технічної, так і з комерційної реалізації ідеї	Необхідно наймати фахівців або витратити значні кошти та час на навчання наявних фахівців	Необхідне незначне навчання фахівців та збільшення їх штату	Необхідне незначне навчання фахівців	Є фахівці з питань як з технічної, так і з комерційної реалізації ідеї

№ з/п	Бали (за 5-ти бальною шкалою)				
	0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
9	Потрібні значні фінансові ресурси, які відсутні. Джерела фінансування ідеї відсутні	Потрібні незначні фінансові ресурси. Джерела фінансування відсутні	Потрібні значні фінансові ресурси. Джерела фінансування є	Потрібні незначні фінансові ресурси. Джерела фінансування є	Не потребує додаткового фінансування
10	Необхідна розробка нових матеріалів	Потрібні матеріали, що використовуються у військово-промисловому комплексі	Потрібні дорогі матеріали	Потрібні досяжні та дешеві матеріали	Всі матеріали для реалізації ідеї відомі та давно використовуються у виробництві
11	Термін реалізації ідеї більший за 10 років	Термін реалізації ідеї більший за 5 років. Термін окупності інвестицій більше 10-ти років	Термін реалізації ідеї від 3-х до 5-ти років. Термін окупності інвестицій більше 5-ти років	Термін реалізації ідеї менше 3-х років. Термін окупності інвестицій від 3-х до 5-ти років	Термін реалізації ідеї менше 3-х років. Термін окупності інвестицій менше 3-х років
12	Необхідна розробка регламентних документів та отримання великої кількості дозвільних документів на виробництво та реалізацію продукту	Необхідно отримання великої кількості дозвільних документів на виробництво та реалізацію продукту що вимагає значних коштів та часу	Процедура отримання дозвільних документів для виробництва та реалізації продукту вимагає незначних коштів та часу	Необхідно тільки повідомлення відповідним органам про виробництво та реалізацію продукту	Відсутні будь-які регламентні обмеження на виробництво та реалізацію продукту

Складено на основі [12]

Навчальне видання

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

Конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 181 Харчові технології

Укладач:

КРУГЛОВА Олена Анатоліївна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 1,9

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44