

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 005.8

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 17 » грудня 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Управління реалізацією міжнародного проєкту»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-301мп
ГАВРИЛЕНКО Руслана Олександрівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ГАВРИЛЕНКО РУСЛАНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Управління реалізацією міжнародного проекту», науковий керівник дисертації Дергачова Ганна Михайлівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 14 грудня 2021 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** управління міжнародним проектом підприємства
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні засади, методичні положення та практичні аспекти управління міжнародними проектами.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути поняття та принципи реалізації міжнародного проєкту;
- розглянути процес планування та контролю за реалізацією міжнародного проєкту;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародного проєкту;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінити процес реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX»;
- виявити передумови підвищення ефективності реалізації міжнародного проєкту;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити перспективи удосконалення управління міжнародним проєктом;
- розробити механізм управління міжнародним проєктом;
- обґрунтувати доцільність впровадження механізму управління проєктом.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Система показників для оцінки економічної ефективності проєкту;
- 2) Особливості організаційної структури компанії «XXX»;
- 3) Результати зростання доходів компанії «XXX» 2007 - 2020 рр.;
- 4) Показники Експорту компанії «XXX»;
- 5) Показники Імпорту компанії «XXX»;
- 6) Стратегія впровадження продукту через платформу «XXX»;
- 7) Схема удосконалення реалізації проєкту;
- 8) Механізм управління міжнародними проєктами компанії «XXX»;
- 9) Модель процесу впровадження механізму управління проєкту;
- 10) Приклад розрахунку чистого приведенного доходу.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Діагностика бізнес моделі міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 156. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html
2. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Особливості складання бізнес-плану для міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 155. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо управління реалізацією міжнародних проєктів	04.12.2020 – 01.01.2021	
2.	Розгляд теоретичних основ процесу управління реалізацією міжнародних проєктів	02.01.2021 – 01.04.2021	
3.	Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності міжнародного проєкту	02.04.2021 – 15.04.2021	
4.	Аналіз організаційно-економічної характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства	16.04.2021 – 30.04.2021	
5.	Оцінювання перспектив удосконалення управління міжнародними проєктами	01.05.2021 – 01.06.2021	
6.	Розроблення механізму управління міжнародним проєктом	02.06.2021 – 30.08.2021	
7.	Обґрунтування доцільності впровадження механізму управління реалізацією проєкту.	01.09.2021 – 15.10.2021	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студентка

Руслана ГАВРИЛЕНКО

Науковий керівник

Ганна ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління реалізацією міжнародного проєкту (на прикладі ТОВ «XXX») містить 127 сторінок, 15 таблиць, 17 рисунків, 7 формул. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми зумовлена тенденціями підприємництва та дає уявлення про те, як буде організована велика частина економіки завтра. Область управління проєктами відіграє важливу роль у забезпеченні ретельного планування, напряду та узгодження проєктів зі стратегічними цілями компанії. Управління реалізацією міжнародних проєктів ефективно знижує ризики, скорочує витрати та підвищує ймовірність успіху. Впровадження нових міжнародних проєктів дає поштовх для розвитку компанії, підвищує прибуток або знижує витрати, шляхом залучення нових технологій або продуктів на підприємство. Реалізація міжнародних проєктів - це життєво важливий крок, що пов'язує етап планування з остаточним досягненням стратегічних цілей компанії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління реалізацією міжнародного проєкту». Роль автора полягає в дослідженні процесів та методів управління реалізацією міжнародних проєктів.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження, обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління реалізацією міжнародного проєкту.

У процесі виконання роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути поняття та принципи реалізації міжнародного проєкту;
- розглянути процес планування та контролю за реалізацією міжнародного проєкту;

- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародного проєкту;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінити процес реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX»;
- виявити передумови підвищення ефективності реалізації міжнародного проєкту;
- визначити перспективи удосконалення управління міжнародним проєктом;
- розробити механізм управління міжнародним проєктом;
- обґрунтувати доцільність впровадження механізму управління проєктом.

Об’єктом дослідження є процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні положення та практичні аспекти управління міжнародними підприємствами.

База дослідження - компанія «XXX».

Методи дослідження. У магістерській дисертації було застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів оцінки ефективності та реалізації управління міжнародними проєктами. На етапі збору даних щодо вдосконалення реалізації міжнародних проєктів використовувався емпіричний метод дослідження. При аналізі процесу реалізації міжнародного проєкту на прикладі компанії «XXX» застосовувався комплексний метод дослідження.

Елементи наукової новизни. В магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра наукова новизна полягає у розробці та реалізації унікального проєкту з подальшим удосконаленням його реалізації .

Практична значущість. Рекомендації щодо удосконалення управління реалізацією проєктів для компанії «XXX», на прикладі впровадження проєкту Green Sauce через платформу пошуку проєктів «XXX» було представлено на розгляд для практичного застосування запропонованих заходів.

Апробація результатів роботи.

За результатами дисертаційного дослідження на здобуття ступеня магістра було опубліковано тези у науковому фаховому виданні:

3. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Діагностика бізнес моделі міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 156. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html
4. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Особливості складання бізнес-плану для міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 155. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html

Ключові слова: міжнародні проєкти, управління реалізацією, оцінка ефективності проєкту, реалізація проєкту.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic "Management of international project realization (by the example of "«XXX»)" contains 115 pages, 15 tables, 17 figures, 7 formulas. The list of references includes 60 references.

The relevance of the research topic is due to the rapidly developing trends of entrepreneurship and gives an idea of how most of the economy will be organized tomorrow. The field of project management plays an important role in ensuring that projects are carefully planned, directed, and aligned with the company's strategic goals. Managing international projects effectively reduces risk, reduces costs, and increases the likelihood of success. Implementing new international projects boosts a company's growth, increases profits or reduces costs by bringing new technology or products into the enterprise. Implementing international projects is a vital step, linking the planning phase to the ultimate achievement of the company's strategic goals.

Connection with scientific programs, plans and topics. Master's thesis for a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the plans of scientific research of the Management Department on "Management of International Project Implementation". The role of the author consists in research of processes and methods of management of realization of the international projects.

Purpose and objectives of the work. The purpose of the work is the study, justification and development of recommendations to improve the management of international project implementation.

In the process of carrying out the work the following tasks were set and solved:
To consider the concepts and principles of international project implementation;
to consider the process of planning and control over the implementation of an international project;

identify methodological approaches to assessing the effectiveness of an international project;

to analyze the organizational and economic characteristics of the production and economic activities of the enterprise;

to evaluate the process of implementing international projects «XXX»;

to identify the prerequisites for improving the effectiveness of international project implementation;

to determine the prospects for improving the management of the international project;

to develop a management mechanism for the international project;

substantiate the feasibility of implementing the project management mechanism.

The object of the research is the process of enterprise development.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological provisions and practical aspects of international enterprise management.

The base of the research is the company «XXX».

Methods of the research. In the master's thesis a set of general scientific and special methods of evaluation of effectiveness and implementation of management of international projects was applied. At the stage of data collection on the improvement of international projects implementation the empirical method of research was used. When analyzing the process of international project implementation on the example of «XXX» a complex method of research was used.

The scientific novelty of the obtained results. In the master's thesis for a master's degree the scientific novelty lies in the development and implementation of a unique project with subsequent improvement of its implementation.

The practical significance of the obtained results. Recommendations on improving the management of the implementation of projects for the company «XXX» on example of implementation of the project Green Sauce through the project search platform The Foundry were submitted for consideration for practical application of the proposed measures.

Approbation of the results of the work.

According to the results of the dissertation research for master's degree theses were published in a scientific publication:

Abstracts: Havrylenko R.O., Dergachova G.M., "Diagnosis of the business model of an international startup project", participation in the International scientific-practical conference "Economics, Finance, Accounting and Law: Problems and Prospects". 2021. p. 156. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html

Abstracts: Havrylenko R.O., Dergachova G.M., "Features of drawing up a business plan for an international startup project", participation in the International scientific-practical conference "Economics, Finance, Accounting and Law: Problems and Prospects". 2021. p. 155. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html

Key words: international projects, implementation management, project effectiveness evaluation, project implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ.....	13
1.1. Поняття та принципи реалізації міжнародного проєкту.....	13
1.2. Планування та контроль за реалізацією міжнародного проєкту.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародного проєкту.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «XXX».....	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	42
2.2. Процес реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX».....	53
2.3. Передумови підвищення ефективності реалізації міжнародного проєкту.....	66
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ.....	74
3.1. Перспективи удосконалення управління міжнародним проєктом.....	74
3.2. Створення механізму управління міжнародним проєктом.....	97
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження механізму управління проєктом.....	108
Висновки до розділу 3.....	115
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122

ВСТУП

Сьогодні компанії постійно стикаються з інноваціями та тиском з боку конкурентів. Щоб упоратися з цими проблемами, вони мають уміти швидко реагувати. Найкраще це досягається за допомогою проектно-орієнтованої корпоративної культури. Управління реалізацією міжнародних проєктів має позитивний ефект для компанії у вигляді: зниження проектних витрат, швидший час виконання робіт та збільшення прибутку, прозорість, чіткі обов'язки та зобов'язання, підвищення своєчасності виконання проєктів, раннє розпізнавання затримок та ризиків, підвищення конкурентоспроможності.

Актуальність теми зумовлена тенденціями підприємництва та дає уявлення про те, як буде організована велика частина економіки завтра. Область управління проєктами відіграє важливу роль у забезпеченні ретельного планування, пряму та узгодження проєктів зі стратегічними цілями компанії. Управління реалізацією міжнародних проєктів ефективно знижує ризики, скорочує витрати та підвищує ймовірність успіху. Впровадження нових міжнародних проєктів дає поштовх для розвитку компанії, підвищує прибуток або знижує витрати, шляхом залучення нових технологій або продуктів на підприємство. Реалізація міжнародних проєктів - це життєво важливий крок, що пов'язує етап планування з остаточним досягненням стратегічних цілей компанії.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління реалізацією міжнародного проєкту». Роль автора полягає в дослідженні процесів та методів управління реалізацією міжнародних проєктів.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської дисертації є дослідження, обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління реалізацією міжнародного проєкту. Сформована мета дослідження зумовила вирішення таких завдань як:

- розглянути поняття та принципи реалізації міжнародного проєкту;
- розглянути процес планування та контролю за реалізацією міжнародного проєкту;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародного проєкту;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінити процес реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX»;
- виявити передумови підвищення ефективності реалізації міжнародного проєкту;
- визначити перспективи удосконалення управління міжнародним проєктом;
- розробити механізм управління міжнародним проєктом;
обґрунтувати доцільність впровадження механізму управління проєктом.

Об’єктом дослідження є процес розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні положення та практичні аспекти управління міжнародними підприємствами.

База дослідження - компанія «XXX».

Методи дослідження. У магістерській дисертації було застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів оцінки ефективності та реалізації управління міжнародними проєктами. На етапі збору даних щодо вдосконалення реалізації міжнародних проєктів використовувався емпіричний метод дослідження. При аналізі процесу реалізації міжнародного проєкту на прикладі компанії «XXX» застосовувався комплексний метод дослідження.

Елементи наукової новизни. В магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра наукова новизна полягає у розробці та реалізації унікального проєкту з подальшим удосконаленням його реалізації .

Практична значущість. Рекомендації щодо удосконалення управління реалізацією проєктів для компанії «XXX», на прикладі впровадження проєкту Green Sauce через платформу пошуку проєктів «XXX» було представлено на розгляд для практичного застосування запропонованих заходів.

Апробація результатів роботи.

За результатами дисертаційного дослідження на здобуття ступеня магістра було опубліковано тези у науковому фаховому виданні:

1. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Діагностика бізнес моделі міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 156. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html
2. Тези: Гавриленко Р.О., Дергачова Г.М., «Особливості складання бізнес-плану для міжнародного стартап проєкту», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку». 2021. с. 155. URL: http://www.economics.in.ua/2021/12/2_10.html

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ

1.1. Поняття та принципи реалізації міжнародного проекту

Сьогоднішній світ підприємництва дає уявлення про те, як буде організована велика частина економіки завтра. Переважною моделлю будуть платформи, на яких будуть працювати невеликі інноваційні фірми. Ця модель вже з'являється в таких секторах, як банківська справа, телекомунікації, електроенергетика і навіть державне управління.

Проект — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення [1, с.9].

Економічні і соціальні зрушення надали додаткового імпульсу підприємцям-початківцям. Згідно з проведеним опитуванням 12 000 чоловік у віці від 18 до 30 років в 27 країнах світу бачать можливість стати підприємцями [2].

Успішний підприємець Доллінгер резюмував, що підприємці 21 століття технологічно розвинені, розуміються в технологіях і засвоїли їх силу. Основна причина їх успіху і відсутності страху до ризику, створюючи нові бізнес-підприємства, полягає в тому, що це покоління пристрасне, цікаве, воно кидає виклик, і складається з підприємців, які відкриті до змін, приймаючи ідею прогресу і володіючи необхідними навичками. [3]

Вчені припускають, що підприємці мають певний профіль особистісних характеристик, навичок, знань і досвіду, необхідних для досягнення успіху в створенні нових підприємств. Проте, на цьому шляху виникає безліч труднощів, і підприємці-початківці часто не володіють необхідним набором навичок для створення та ведення бізнесу, тому частота невдач зростає.

Оцінка підприємницьких і управлінських навичок, а також складу навичок команди - це перше, що необхідно зробити перед початком нового бізнесу проєкту. Пристрасть до процесу створення компанії є важливим аспектом успіху самого проєкту, але підприємці також повинні володіти навичками і досвідом в ключових областях бізнесу, таких як управління грошовими потоками, маркетинг, фінансування, контроль запасів і інші [4].

Ще один відомий підприємець Тітус, аналізуючи причини, за якими бізнес зазнає невдачі, заявляє: "Дев'яносто відсотків невдач в бізнесі пов'язані з "неадекватністю управління", яка полягає або в недосвідченості керівництва, або в його некомпетентності"[3].

Він також стверджує, що тільки людина з розвиненими навичками управління здатна реалізувати і контролювати стратегічний і оперативний план проєкту. Ефективність стратегічного плану багато в чому залежить від здатності керівництва впровадити необхідні зміни в повсякденну діяльність. Для створення і розвитку успішного нового підприємства необхідно об'єднати безліч чинників. Однак спочатку з'являється велика ідея, а за нею безпосередньо слідують люди, здатні її реалізувати.

Прийнято вважати, що бізнес проєкти процвітають і досягають успіху, коли над ними працює багато людей, а особливо це стосується наукомістких і високотехнологічних міжнародних проєктів. Проєкти ризикують зазнати невдачі, якщо більшість членів команди мають дуже схожий погляд на речі і не можуть розвинути критичне мислення, мають низький рівень мотивації і відданості справі, а також недостатні або застарілі навички в областях, що впливають на успіх підприємства.

Ця причина невдач міжнародних проєктів сильно взаємопов'язана з відсутністю певних навичок в команді. Наприклад, збалансовані команди з одним технічним і одним бізнес-засновником залучають на 30% більше грошей, мають в 2,9 рази більший приріст користувачів і на 19% рідше передчасно масштабуються, ніж команди з великою кількістю технічних або бізнес-засновників [5].

Склад венчурної команди є одним з найважливіших чинників успіху при створенні нових бізнес-підприємств. Вчені відзначають, що члени команди повинні доповнювати і врівноважувати один одного, в той час як ще одним дуже важливим аспектом є те, наскільки ефективно люди працюють в команді.

Ключовими моментами, які необхідно враховувати, є вміння встановлювати довірчі робочі відносини з чітко визначеними ролями та обов'язками, ефективність комунікаційних процесів, культура команди (навіть робоча атмосфера) і здатність ділитися конструктивною критикою.

Життєвий цикл будь-якої компанії передбачає проходження нею певних етапів розвитку, що послідовно змінюються. Міжнародні проекти не є виключенням. Життєвий цикл проекту – це сукупність послідовних фаз розвитку проекту, які змінюють одна одну, починаючи від зародження ідеї і завершуючи функціонуванням компанії у рамках звичайного бізнесу [6].

Життєвий цикл проекту “див.рис. 1.1” являє собою ряд фаз, через які проходить проект з моменту його ініціації до завершення. Ці фази як правило, послідовні і можуть бути розбиті на функціональні або часткові цілі, проміжні результати або кінцеві продукти, конкретні етапи в рамках загального обсягу робіт, або фінансову доступність.

Фази зазвичай обмежені за часом і мають початкову і кінцеву або контрольну точку. Життєвий цикл може бути задокументований в рамках методології. Життєвий цикл проекту може бути визначений або сформований унікальними аспектами організації, галузі або використовуваної технології. Хоча кожен проект має певний початок і певний кінець, конкретні результати і види діяльності, які відбуваються в проміжку між ними, сильно варіюються в залежності від проекту.

Підхід життєвого циклу проекту забезпечує базову основу для управління проектом, незалежно від конкретної роботи. Навіть проекти, які розрізняються за розміром і складністю, можуть бути відображені на мапі, слідуючи загальній структурі життєвого циклу (Рис 1.1.):

Типові рівні витрат і чисельності персоналу що складаються з початку проекту, організації і підготовки, виконання роботи за проектом і закриття проекту, проекту. в рамках загальної структури життєвого циклу проекту зображені на рис 1.1.:

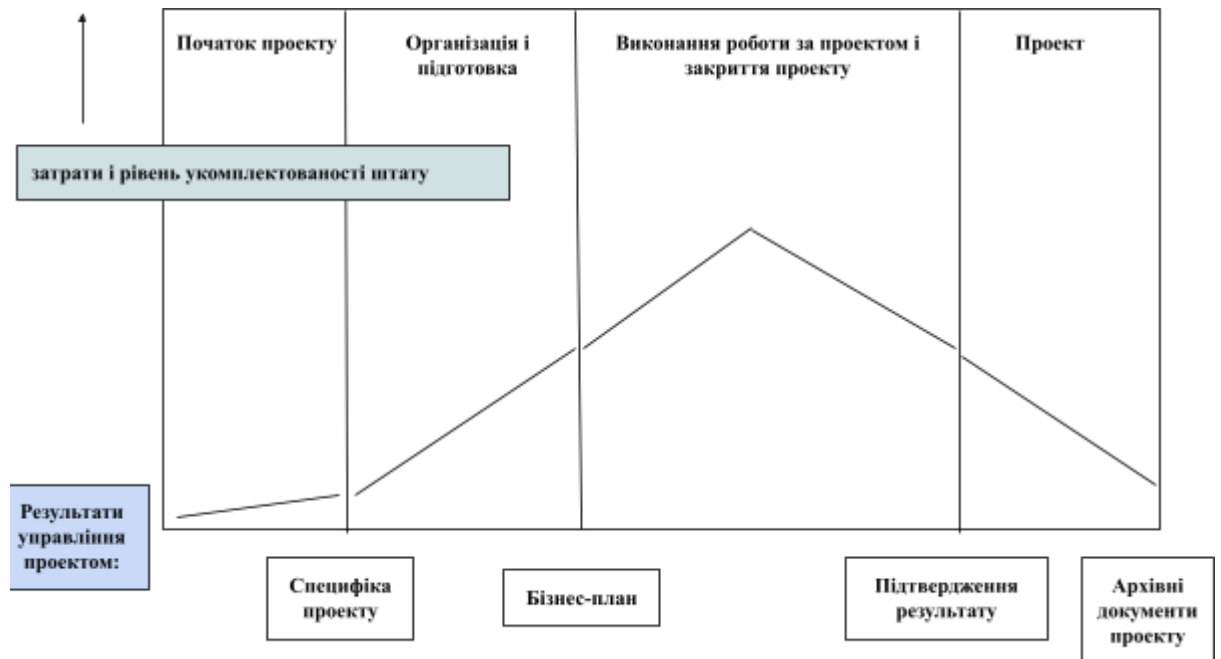


Рис. 1.1. Типові рівні витрат і чисельності персоналу в рамках загальної структури життєвого циклу проекту

Джерело: складено автором

На цю загальну структуру життєвого циклу часто посилаються при спілкуванні з вищим керівництвом або іншими особами, менш знайомими з деталями проекту. Її не слід плутати з групами процесів управління проектами, оскільки процеси в групі процесів складаються з дій які можуть виконуватися і повторюватися в рамках кожної фази проекту, а також для проекту в цілому.

Загальний життєвий цикл проекту в основному використовується в різних проектах, але для більш специфічних проектів, таких як наприклад, ІТ-інфраструктура або розробка програмного забезпечення, можуть застосовуватися інші типи проектних циклів.

Вчені згодні з тим, що чітко визначений життєвий цикл проекту дозволяє застосовувати систематичне мислення для створення, планування, складання

графіка і управління проектом на всіх фазах і, крім того, оцінити успіх і цінність всього проекту і його результатів.

Без чіткого уявлення життєвого циклу проекту складно розкрити весь потенціал систематичного і структурованого управління проектами. У випадку з міжнародними проектами весь процес створення бізнесу можна розділити на різні цикли з проміжними результатами (віхами).

Ступінь тривалості циклів залежить від специфіки підприємства, оскільки вона залежить від ресурсів і знань засновників.

Управління міжнародним проектом - надзвичайно складне завдання, оскільки необхідно оптимізувати практично всі операції бізнесу. Будь то команди, робочі процедури, внутрішня і зовнішня комунікація і т.д., потрібно докласти зусиль, щоб все працювало добре.

Лідер проекту, повинен бути достатньо розумним, щоб впоратися з усіма проблемами і прийняти розумні рішення для того, щоб бізнес почав розвиватися.

Успіх проекту залежить від цілого ряду чинників. Одним з найважливіших факторів, що визначають успіх нещодавно створеного бізнесу, є те, як саме керується і реалізується проект.

Багато проектів часто помилково вважають, що управління проектами корисно тільки для великих організацій або компаній, які вже досягли стабільності. Але це помилкове твердження, управління проектами надзвичайно важливо і має вирішальне значення навіть для компаній початківців.

Ось деякі статистичні дані, які слід уважно вивчити, щоб зрозуміти важливість управління проектами:

- За даними глобального дослідження PMI "Pulse of the Professional global survey" за 2017 рік, компанії, що впровадили відомі практики управління проектами, витрачали в 28 разів менше грошей лише тому, що їх стратегічні ініціативи приносили хороші результати [7].
- У виданні 2015 року "Pulse of the Profession", підготовленому PMI, йдеться, що управління проектами може підвищити рівень успішності проектів за рахунок зниження ризиків і скорочення загальних витрат [8].

- Інша глобальне дослідження PMI, проведене в 2018 році, показало, що лише 58% організацій усвідомлюють важливість управління проєктами [9].
- Дослідження Project Management Survey 2017, проведене компанією KPMG, показало, що 60% організацій керують своїми проєктами, використовуючи портфельну структуру, а 80% організацій використовують більш декількох методологій управління проєктами [10].

Ця статистика дає чітке уявлення про те, що управління проєктами може допомогти організаціям краще справлятися зі своїми проєктами і підвищити шанси на успіх. Власник проєкту, повинен пам'ятати, що управління проєктами дає змогу поліпшити загальний результат успіху бізнесу.

Знання ключових переваг впровадження управління проєктами необхідне для створення успішного проєкту та впорядковує процес реалізації проєкту:

- Розбиття задач на підзадачі

Проєкти зазвичай мають обмежену кількість проєктів, і вони просто не можуть дозволити собі втратити хоча б один з них. Для забезпечення цього важливо завершити проєкт у встановлені терміни і переконатися, що всі вимоги клієнтів задоволені.

Управління проєктами допомагає організації впорядкувати весь процес реалізації проєкту, який включає в себе різні етапи, а саме: ініціацію, планування, виконання, моніторинг та здачу проєкту.

За допомогою управління проєктами легко приділяти увагу всім етапам проєктного процесу і використовувати різні методи і технології для забезпечення своєчасного завершення проєкту.

- Забезпечення добре організованого робочого процесу

Робочий процес, безумовно, є найважливішою частиною будь-якого проєкту, і дуже важливо не заплутатися ні в одному завданні, що може негативно вплинути на весь проєкт.

Розділивши весь проєкт на завдання і створивши робочий процес, ви зможете запобігти виникненню хаотичної ситуації, коли команди не мають

уявлення про те, над якими завданнями їм потрібно працювати в конкретний момент часу.

Управління проєктами ділить проєкт на більш дрібні завдання і визначення всіх етапів, через які повинна пройти певна задача, перш ніж вона буде відзначена як виконана.

Також зручно делегування задач допоможе бути в курсі того, хто над яким завданням працює протягом усього життєвого циклу проєкту.

- Допомагає виявити ризики

Немає необхідності говорити про те, що ризики пов'язані практично з усіма проєктами. Однак, щоб звести до мінімуму ймовірність того, що той чи інший ризик призведе до невдачі проєкту, необхідно заздалегідь передбачити всі ризики.

Коли є вся інформація про проєкт та його завдання, необхідно докласти зусиль, щоб визначити, які завдання або дії можуть призвести до зриву проєкту.

Управління проєктом дозволяє оцінити потенційні ризики і вжити необхідних заходів для запобігання або мінімізації їх впливу на проєкт.

Виявлення і зниження ризиків є невід'ємною частиною управління проєктами. Оскільки малоймовірно, що проєкт буде розвиватися в точній відповідності з початковим планом, завжди краще тримати під контролем можливі ситуації, які можуть вплинути на результат проєкту.

- Зберігає витрати і бюджет під контролем

Витрати можуть мати значний вплив на бюджет проєкту. Зазвичай, коли витрати не контролюються, ймовірність перевищення бюджету зростає багаторазово.

А це призводить або до низького прибутку, або до стягнення додаткової плати з клієнтів. У будь-якому випадку, це не дуже добре для будь-якої компанії, особливо для стартапів, тому що це викличе негативні відгуки.

Контроль витрат - це невід'ємна частина управління проєктами, яка просто стежить за тим, щоб всі роботи по проєкту були виконані в рамках заздалегідь визначеного бюджету.

Управління проектами пов'язано з розподілом ресурсів і відстеженням часу, щоб переконатися, що кошти проекту витрачаються продумано.

- Сприяє підвищенню продуктивності праці

Розробка проекту - це ефективний спосіб підвищити продуктивність команд, що працюють над проектом.

Цілком очевидно, що коли впорядковуються всі операції, що сприяють просуванню проекту, більше роботи може бути зроблено за менший час.

Більш того, коли кожна людина, що працює над проектом, добре обізнана щодо своїх обов'язків і завдань, вона може планувати свою роботу відповідним чином. У будь-який момент часу вони знають, які завдання і за який термін вони повинні виконати.

Щоб добре керувати проектами, потрібно багато навичок і знань. Використання правильних інструментів для управління проектами - ще одна велика проблема, особливо початківцям в управлінні проектами.

Згідно зі звітом PWC, майже 77% компаній використовують програмне забезпечення для управління проектами, і більшість високоефективних проектів також пов'язані з програмним забезпеченням для управління проектами [11].

Отже, проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проектом розглядається як планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проекту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту [12].

Управління проектами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів. Головна відмінність проектів полягає в тому, що вони згортаються, як тільки будуть реалізовані поставлені цілі, тоді як будь-який процес, який не є проектом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і раніше[13]

Управління проектом — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети [1, с.22].

Застосування УП є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проекту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту;
- вірогідність змін як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проектом [1, с.22].

Міжнародний проект- це проект, створений для розробки унікального продукту або послуги з виведенням його на міжнародний ринок.

Різниця міжнародного стартап проекту від звичайного стартап проекту полягає у тому, що цей проект виходить на міжнародний ринок майже одразу після запуску.

Для того, щоб успішно реалізувати проект, необхідно вміти керувати його реалізацією. Реалізація проекту залежить від виконання наступних пунктів:

- 1) дослідження;
- 2) планування;
- 3) початкове впровадження;
- 4) повне впровадження;
- 5) розширення та масштабування проекту

Кожен етап має конкретні кроки та пов'язані з ними заходи. Хоча етапи, кроки та заходи передбачають лінійну послідовність подій, насправді в реалізації часто спостерігається більш динамічний перебіг роботи. Деякі етапи або кроки можуть відбуватися одночасно.

1.2. Планування та контроль за реалізацією міжнародного проекту

Наступним важливим аспектом для успіху проекту є добре підготовлений бізнес-план. Бізнес-план — старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [14, с. 24].

Бізнес-план — це документ, в якому описується конкретна бізнес ідея та можливі шляхи її реалізації [15, с. 15].

Бізнес-план - корисний інструмент для досягнення успіху у створенні бізнесу. Без бізнес-моделі і бізнес-плану компанія не матиме чіткого бачення напрямів розвитку, що збільшує ризик невдачі, коли стартап стикається зі своїми першими проблемами. Деякі підприємці починають свій бізнес без чіткої бізнес-концепції або чітко визначених цільових клієнтів і без повного вивчення галузі. Якщо підприємець не проводить дослідження ринку, він не має уявлення про тенденції в галузі, можливості та загрози, позиціонуванні бізнесу або про те, які є потреби і очікування у клієнтів, тому у нього або неї немає можливості підготувати реалістичну бізнес-модель і план.

Створення комплексного бізнес-плану дозволяє підприємцям визначити ймовірність успіху бізнес-ідеї та визначити кроки, які вони повинні зробити для створення успішного бізнесу.

Хороший бізнес-план допомагає визначити мету, структуру витрат, ринок, зовнішній вплив, а також сильні і слабкі сторони бізнесу. Бізнес-план може окремо включати маркетинговий план, операційний план і т.д.

Правильно розроблений бізнес-план точно вказує, скільки грошей необхідно як для початкових витрат, так і для функціонування бізнесу до тих пір, поки грошовий потік не стане позитивним.

Бізнес-план - це інструмент планування для втілення ідеї в реальність. Він ґрунтується на фундаменті техніко-економічного обґрунтування, але при цьому дає більш повний аналіз, ніж техніко-економічне обґрунтування. Він функціонує в першу чергу як інструмент планування, беручи ідею, що пройшла аналіз на здійсненність, і описуючи, як перетворити її в успішний бізнес. Його основні цілі - направляти підприємців в процесі запуску і функціонування їх бізнесу і допомогти їм отримати фінансування, необхідне для запуску [16, с. 160].

Підготовка бізнес-плану бере за основу дві основні мети. Перша - зовнішня, отримання фінансування, необхідного для розвитку і зростання бізнесу. Друга - внутрішня, яка полягає в розробці плану раннього стратегічного і корпоративного розвитку, що допомагає організації в досягненні її цілей, утримуючи підприємця і всіх осіб, які приймають рішення, на одному рівні, і всіх осіб, які приймають рішення, в заздалегідь визначеному напрямку, визначаючи, як компанія буде керуватися в найближчі два роки.

Бізнес-плани допомагають планувати майбутнє нових підприємств, включаючи підвищення самосвідомості підприємців щодо володіння бізнесом, служать передумовою для того, щоб переконати потенційних інвесторів у необхідності фінансування нового підприємства, мотивують їх до того, щоб вони могли фінансувати нове підприємство, мотивувати членів команди і допомогти їм об'єднатися заради бачення і цілей бізнесу, що може допомогти потенційним співробітникам вирішити, чи хочуть вони приєднатися до команди, чи ні [17, с. 120].

Докладний бізнес-план також підвищує довіру при укладанні контрактів і організації стратегічних альянсів, а в разі злиття і поглинань бізнес-план служить резюме компанії, допомагаючи продемонструвати, що вартість бізнесу є максимально можливою.

Дослідження 2007 року, проведене Babson College показало, що початківці компанії з добре складеним бізнес-планом залучили в два рази більше капіталу протягом перших 12 місяців [18]. Дослідники проаналізували 20 випадкових бізнес-планів, які були подані венчурним капіталістам, і виявили такі основні

"підводні камені" бізнес-плану: засновники не змогли визначити конкретну бізнес-стратегію (30%), обговорити технічну захисту (55%), визначити деталі конкуренції (75%) або надати адекватні деталі по фінансовим прогнозам (80%). Крім того, командам не вистачало досвіду в маркетингу, і маркетингові розділи планів були слабо опрацьовані (40%), в той час як 10% бізнес-планів не мали фінансових прогнозів і взагалі були відсутні, а в 15% були відсутні балансові звіти. Це показує, що підприємці повинні використовувати певні методи управління для того, щоб не тільки успішно вести бізнес, а й надавати результати.

Не існує правильного чи неправильного способу написання бізнес-плану. Важливо, щоб план відповідав потребам.

Більшість бізнес-планів відносяться до однієї з двох загальних категорій: традиційні або "ощадливі стартапи".

Традиційні бізнес-плани більш детальні, вони використовують стандартну структуру і спонукають докладно зупинятися на кожному розділі. Вони, як правило, вимагають більшої попередньої роботи і можуть займати десятки сторінок.

Бізнес-плани ощадливих проєктів менш детальні, але все ж використовують стандартну структуру. Вони зосереджені на короткому викладі тільки найважливіших моментів ключових елементів плану. Їх складання може зайняти всього одну годину і, як правило, займає всього одну сторінку.

Якщо керівник проєкту орієнтований на деталі, хоче отримати вичерпний план або планує отримувати фінансування з традиційних джерел йому необхідно віддати перевагу традиційному формату бізнес-плану.

При написанні бізнес-плану не обов'язково дотримуватися точної схеми бізнес-плану. Замість цього необхідно використовувати ті розділи, які мають найбільший сенс для бізнесу і потреб.

Бізнес-план повинен складатися з таких пунктів:

1. Резюме

В цьому пункті бізнес-плану необхідно коротко описати, що представляє собою компанія і чому вона буде успішною. Важливо включити в нього

формулювання місії проекту, продукт або послугу, а також основну інформацію про керівний склад, співробітників і місцезнаходження компанії. Також включити фінансову інформацію і плани розвитку на високому рівні, якщо в планах є необхідність запиту на інвестування.

Опис компанії використовується для надання докладної інформації про неї. Важливо детально описати проблеми, які вирішує бізнес. Будьте конкретні і перерахуйте споживачів, організації або підприємства, які компанія планує обслуговувати.

Поясніть конкурентні переваги, які роблять бізнес успішним. Чи є у команді експерти? Чи знайшли вже ідеальне місце для магазину? Опис компанії - це місце, де треба похвалитися своїми сильними сторонами.

2. Аналіз ринку

Тут необхідне хороше розуміння перспектив галузі та цільового ринку. Дослідження конкурентів покаже, чим займаються інші компанії і в чому їх сильні сторони. В ході дослідження ринку шукайте тенденції і теми. Що роблять успішні конкуренти? Чому це працює? Чи може ваша компанія зробити це краще? Зараз саме час відповісти на ці питання.

3. Організація і управління

В цьому пункті необхідно описати, як буде влаштована компанія і хто буде нею керувати.

Також цей пункт включає в себе опис юридичної структури бізнесу, чи зареєстрований він або лише збирається бути зареєстрованим, створити повне або командитне товариство, бути індивідуальним підприємцем або компанією з обмеженою відповідальністю.

Використання організаційної схеми необхідне для того, щоб визначити, хто і за що відповідатиме у компанії. Це покаже, як унікальний досвід кожної людини буде сприяти успіху підприємства. Розгляньте можливість включення резюме і автобіографій ключових членів команди.

4. Лінія послуг або продукції

Опишіть, що компанія планує продати або яку послугу пропонує. Поясніть, яку користь це приносить клієнтам і як виглядає життєвий цикл продукту. Розкажіть про плани щодо інтелектуальної власності, наприклад, про реєстрацію авторських прав або патентів. Якщо стартап проект проводить дослідження і розробки для своєї послуги або продукту, розкажіть про це докладно.

5. Маркетинг і продажі

Не існує єдиного підходу до маркетингової стратегії. Стратегія повинна розвиватися і змінюватися відповідно до унікальних потреб бізнесу.

Головна мета в цьому розділі - описати, як компанія буде залучати та утримувати клієнтів. Також треба описати, як буде відбуватися продаж. Адже пізніше доведеться посилатися на цей розділ, коли керівництво буде складати фінансові прогнози, тому переконайтеся у ретельності опису всієї стратегії маркетингу і продажів.

6. Запит на фінансування

Якщо стартап потребує фінансування, тут необхідно викладати свої вимоги до фінансування. Мета - чітко пояснити, який обсяг фінансування буде потрібен протягом наступних п'яти років і на що він буде витрачатися.

Вкажіть, що вам потрібно - позикові кошти або акціонерний капітал, які умови ви хотіли б застосувати і на який період часу розрахований ваш запит. Дайте докладний опис того, як ви будете використовувати кошти. Вкажіть, чи потрібні вам кошти для купівлі обладнання або матеріалів, виплати заробітної плати або покриття певних рахунків до збільшення доходів. Завжди включайте опис ваших майбутніх стратегічних фінансових планів, таких як погашення заборгованості або продаж бізнесу.

7. Фінансові прогнози

Доповніть свій запит на фінансування фінансовими прогнозами. Головна мета - переконати інвесторів в тому, що бізнес стабільний і буде мати фінансовий успіх.

Якщо бізнес вже налагоджений, включите звіти про доходи, балансові звіти і звіти про рух грошових коштів за останні три-п'ять років. Якщо у вас є інше забезпечення, яке ви могли б надати під заставу кредиту, обов'язково вкажіть його зараз. Уявіть перспективний фінансовий прогноз на наступні п'ять років. Увімкніть прогнозні звіти про доходи, балансові звіти, звіти про рух грошових коштів та бюджети капітальних витрат. Для першого року будьте ще більш конкретними і використовуйте квартальні або навіть місячні прогнози. Обов'язково чітко поясніть свої прогнози та зіставте їх із запитами на фінансування. Це відмінне місце для використання графіків і діаграм, щоб розповісти фінансову історію вашого бізнесу.

8. Додаток

Використовуйте додаток для надання підтверджуючих документів або інших матеріалів, які були спеціально запитані. Зазвичай сюди включають кредитні історії, резюме, фотографії продукції, рекомендаційні листи, ліцензії, дозволи, патенти, юридичні документи та інші контракти.

У випадку, якщо компанія хоче швидко пояснити або почати свій бізнес, або бізнес відносно простий, або планується що проект буде регулярно мінятися і постійно уточнювати свій бізнес-план - компанії краще надати перевагу формату бережливого стартапу.

Формат бережливого проекту - це діаграми, в яких використовується всього кілька елементів для опису пропозиції, інфраструктури, клієнтів і фінансів компанії. Вони корисні для візуалізації компромісів і фундаментальних фактів про компанію.

Існують різні способи розробки шаблону бережливого проекту. Ви можете пошукати в Інтернеті безкоштовні шаблони для створення бізнес-плану.

Існує дев'ять компонентів типового бізнес-плану:

1. Ключові партнерства

Зверніть увагу на інші підприємства або служби, з якими бізнес будете співпрацювати. Подумайте про постачальників, виробників, субпідрядників і подібних стратегічних партнерах.

2. Основні види діяльності

Перерахуйте способи, за допомогою яких бізнес отримувати конкурентну перевагу. Виділіть такі речі, як прямі продажі споживачам або використання технологій для освоєння економіки спільного користування.

3. Ключові ресурси

Перерахуйте всі ресурси, які компанія буде використовувати для створення цінності для клієнта. Найважливіші активи можуть включати персонал, капітал або інтелектуальну власність. Не забудьте використовувати бізнес-ресурси, які можуть бути доступні для жінок, ветеранів, корінних американців і підприємств.

4. Пропозиція

Чітко і переконливо розкажіть про унікальні цінності, які компанія пропонує ринку.

5. Взаємовідносини з клієнтами

Опишіть, як клієнти будуть взаємодіяти з компанією. Автоматизовано або персонально? Особисто або онлайн? Продумайте деталі взаємодії з клієнтами від початку до кінця.

6. Сегменти клієнтів

Будьте конкретні у визначенні цільового ринку. Бізнес буде не для всіх, тому важливо мати чітке уявлення про те, кому буде корисним саме ваш бізнес.

7. Канали

Перерахуйте найбільш важливі способи спілкування з клієнтами. Більшість компаній використовують кілька каналів і з часом оптимізують їх.

8. Структура витрат

Чи буде компанія фокусуватися на зниженні витрат або на максимізації вартості? Визначте стратегію, а потім перерахуйте найбільш значні витрати, з якими скоріш за все доведеться зіткнутися при її реалізації.

9. Потоки доходів

Поясніть, як саме компанія буде заробляти гроші. Як приклад можна привести прямі продажі, членські внески і продаж рекламних майданчиків. Якщо у компанії кілька джерел доходу, перерахуйте їх все.

Після етапу планування настає етап контролю за реалізацією міжнародного проєкту. Моніторинг проєкту допомагає відстежувати і повідомляти про хід реалізації проєкту протягом його життя.

Проект, як правило, планується на річний цикл і коригується кожні шість місяців на основі даних моніторингу, зібраних або командою проєкту, або в ході наглядової місії.

Моніторинг проєкту включає в себе:

- збір даних про реалізацію заходів та результатів, згідно з річним робочого плану;
- Збір даних про досягнення результатів відповідно до показників визначених в логічній схемі / плані моніторингу і оцінки в проєктній пропозиції;
- Аналіз фінансового положення проєкту.

Моніторинг проєктів повинен здійснюватися проєктними групами. На основі логічної схеми проєкту, що міститься в проєктному документі, проєктні команди зазвичай проводять щорічне планування для визначення заходів, результатів і етапів, які повинні бути здійснені протягом року, звані річним планом роботи.

Робочий план проєкту повинен оновлюватися з урахуванням даних моніторингу раз в квартал силами командою проєкту, а моніторинг за допомогою наглядової місії - раз в шість місяців. В цілому план основних етапів проєкту повинен контролюватися і оновлюватися раз в квартал.

Моніторинг проєкту здійснюється за встановленим графіком протягом року з метою відстеження прогресу, контролю ризиків і забезпечення збору даних, пов'язаних з результатами і впливом.

На рис. 1.2. вказані етапи, а також відповідальні за виконання роботи та затвердження звітів.



Рис. 1.2. Робочий процес і затвердження моніторингу проєкту

Джерело: складено автором

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародного проєкту

Впровадження міжнародного проєкту – це не проста справа. Багато проєктів зазнають невдачі або припиняються у процесі створення через виникнення проблем, які не встигають вирішити вчасно. Саме тому важливо регулярно оцінювати успішність проєкту. Зрештою, кожен інвестор хоче отримати відшкодування витрат на проєкт, і процес оцінки проєкту допоможе цього досягти.

Оцінювання ефективності проєкту дозволяє вживати превентивних та коригуючих заходів у разі потреби, отримувати уроки з минулого досвіду та забезпечувати підзвітність перед зацікавленими сторонами та громадськістю.

Оцінювання ефективності проєкту є життєво важливими елементами раціонального оперативного та фінансового управління проєктом, надає інформацію про хід виконання планів та виявляє проблеми проєкту, та дозволяє виявити проблемні питання і допомагає глибше зрозуміти ці питання, а також виявити можливості для поліпшення.

Для того щоб оцінити ефективність проєкту необхідно виявити його показники. На рис. 1.3. схематично зображено систему показників для оцінки економічної ефективності інвестиційного процесу проєкту.



Рис. 1.3. Система показників для оцінки економічної ефективності проєкту

Джерело: складено автором на основі джерела [19]

Оцінювання ефективності проєкту показує співвідношення вигоди яку отримає проєкт до витрат які будуть в проєкті.

При проведенні аналізу ефективності проєкту необхідно розрахувати чистий дохід проєкту. Цей показник показує поточну вартість доходу від проєкту. Чистий дохід проєкту розраховується за формулою 1.1.:

Чистий прибуток розраховується за формулою [19]:

$$\text{ЧД} = \text{Д} - \text{Р} \quad (1.1),$$

де: ЧД – чистий дохід;

Д – доходи від інвестиційних цінностей, що перебувають у процесі;

Р – витрати, понесені для одержання доходу.

Якщо ЧД має позитивний результат, то проєкт можна рекомендувати для фінансування. Якщо розрахунок ЧД має нульовий результат, то увесь прибуток від

проекту буде направлений на погашення вкладеного капіталу. Якщо ЧД менша нуля – проект вийде у мінус і буде відхиленням.

Для розвитку бізнесу власникам та менеджерам необхідно постійно шукати шляхи та ресурси, які сприятимуть збільшенню частки ринку, посиленню конкурентних переваг, диверсифікації тощо. Цікавим рішенням для зміцнення бізнесу є інвестування. Як оцінити його ефективність? На сьогоднішній день існує чотири найпоширеніші методи такої оцінки:

Чистий приведений дохід (NPV) - чистий дохід чи збиток внаслідок капітальних вкладень, виражений у поточній вартості. NPV - це різниця між дисконтованою сумою грошових надходжень та витрат. Тобто, майбутній додатковий капітал, який отримає інвестор, з урахуванням тимчасової вартості грошей.

Для того, щоб прийняти рішення про інвестування в проект, достатньо, щоб його NPV був не меншим за "0". Це говорить про те, що досягнуто необхідного рівня рентабельності: доходи покривають витрати, а вкладені кошти повертаються не заниженими.

Для порівняння альтернативних варіантів інвестування зазвичай вибирають той, що має більший абсолютний показник NPV. Якщо інвестиційні кошти обмежені, а довгострокових проектів багато, то необхідно провести процедуру оцінки капіталу, спрямовану на визначення найкращого розподілу наявних коштів та максимізацію загальної чистої наведеної вартості обраних проектів. Для цього необхідно ранжувати проекти за індексами прибутковості (одиниця NPV на одиницю інвестованого капіталу) від найбільшого до найменшого та відповідно розподілити інвестиційні кошти.

Розрахунок чистого приведенного доходу вважається найбільш ефективним та поширеним способом оцінки інвестиційних проектів та розраховується за формулою 1.2.:

Чистий приведений дохід розраховується за формулою[19]:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t} \quad (1.2),$$

де: t – кількість років реалізації інвестиційного проекту ($t = 1, 2, 3, \dots, T$);

$P(t)$ – чистий потік платежів (готівки) у році t ;

d – ставка дисконтування.

Для розрахунку чистої вартості інвестиційного проекту використовується номінальна вартість капіталу для приведення грошових потоків до поточної вартості. Альтернативним способом є визначення внутрішньої норми прибутковості проекту та порівняння її з вартістю капіталу або необхідним рівнем рентабельності.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це ставка, за якої проект досягає нульової чистої дисконтованої вартості. Інвестиції вважаються рекомендованими, якщо цей показник дорівнює чи перевищує вартість капіталу чи норму прибутку компанії.

Для розрахунку внутрішньої норми прибутковості необхідно дисконтувати грошові потоки за двома різними ставками, а потім, застосувавши формулу лінійної інтерполяції до двох отриманих IRR, визначити ставку, при якій $IRR = 0$. Звичайно, результат не буде ідеально точним, оскільки використовуються суб'єктивні припущення. Тому для розрахунку IRR необхідно використовувати формулу 1.3.:

Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою[19]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t} = 0 \quad (1.3),$$

де: $d = IRR$ – внутрішня норма прибутковості, що відповідає потоку платежів $P(t)$.

Швидким та практичним способом оцінки та порівняння інвестиційних проектів є визначення періоду, протягом якого будуть повернуті витрачені гроші. Цей метод заснований на очікуваних грошових потоках і вказує на рівень ліквідності та ризику – чим швидше інвестор поверне вкладену суму, тим швидше він зможе інвестувати знову, тобто ліквідність буде вищою, а ризик – нижчим. Це особливо актуально в умовах, коли інвестиційний клімат коригується і має сенс надавати перевагу проектам, які найближчим часом дадуть більше грошей.

Строк окупності інвестицій (payback method) просто прогнозує вхідні грошові потоки від цього проекту та визначає точку беззбитковості між прибутком та поверненням вкладених коштів для даного процесу. Для його розрахунку ми будемо використовувати формулу 1.4., однак метод окупності не враховує тимчасової вартості грошей.

Строк окупності інвестицій розраховується за формулою[19]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d^*)^t} = KV \quad (1.4),$$

де: KV – сумарні капіталовкладення в інвестиційний проект

Згідно з формулою $t = 0$ відповідає моменту закінчення проекту.

Якщо ми позначимо сукупний дохід на момент часу m через S_m у формулі 1.5., тоді:

$$S_m = \sum_{t=0}^m \frac{P(t)}{(1+d)^t}$$

причому, момент часу m обраний таким чином, що

$$S_m \leq KV \leq S_{m+1}$$

тоді строк окупності дорівнює

$$h = m + \frac{KV - S_m}{P(m)+1} * (1 + d)^{m+1} \quad (1.5),$$

де: h - номер інтервалу строку окупності

Показник рентабельності проекту (benefit–cost ratio) – це показник рентабельності, що використовується в аналізі витрат та вигод для визначення життєздатності грошових потоків, що генеруються активом чи проектом. Показник рентабельності проекту порівнює поточну вартість всіх вигод, що генеруються проектом/активом, з поточною вартістю всіх витрат і розраховується за формулою 1.6.. Показник рентабельності проекту, що перевищує одиницю, вказує на те, що проєкт, як очікується, генеруватиме додаткову вартість.

Показник рентабельності проекту розраховується за формулою[19]:

$$R = \frac{\sum_{t=t_n}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^{t_c} \frac{KV(t)}{(1+d)^t}} \quad (1.6),$$

де: t_n – рік початку виробництва продукції;

t_c – рік закінчення капітального будівництва;

$KV(t)$ – інвестиційні видатки (капітальні вкладення) у році t .

Хоча наведена вище формула може здатися складною, розрахунок є простим розподілом дисконтованих грошових приток на дисконтовані грошові відтоки. Ставка дисконтування, що використовується, відноситься до вартості капіталу, яка може бути необхідною нормою прибутку компанії, пороговою ставкою або середньозваженою вартістю капіталу.

Чим вище показник рентабельності проєкту, тим привабливіший профіль ризик-прибутковість проєкту. Значення показнику рентабельності проєкту показує, скільки доларів вартості посідає кожен долар витрат.

Основні переваги показнику рентабельності проєкту включають:

- це корисна відправна точка для визначення реалізації проєкту і того, чи може він генерувати додаткову вартість.
- якщо відомі вихідні дані (грошові потоки, ставка дисконтування), співвідношення відносно легко розрахувати.
- коефіцієнт враховує тимчасову вартість грошей через ставку дисконтування.
- коефіцієнт свідчить про вартість, створювану однією долар витрат.

Показник рентабельності проєкту надзвичайно чутливий до прогнозів грошових потоків та ставок дисконтування. Якщо керівництво проєкту вважає, що базові припущення є неправильними або необ'єктивними, на коефіцієнт показнику рентабельності проєкту покладатися не слід.

Прибутковість до погашення – це внутрішня норма доходності IRR проєкту. IRR проєкту – це ставка дисконтування, яка прирівнює поточну вартість майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій. Мовою капітального бюджетування це та ставка дисконтування, яка робить чисту наведену вартість показника прибутковості до погашення рівною нулю.

В цьому випадку, якщо вартість капіталу менше 15% чи більше 28%, то висновок очевидний. Але якщо вартість капіталу становить 20% Перший IRR говорить про те, що проєкт слід відхилити, тоді як другий змусить нас зробити висновок, що підприємство прийнятно. Оскільки обидва IRR математично

обґрунтовані, цю дилему важко вирішити. На щастя, у випадку показника прибутковості до погашення проєкт має так звані чисті грошові потоки. Для розрахунку ми будемо використовувати формулу 1.7.

Проєкти у реальному житті можуть бути складними. У деяких випадках вони можуть призводити до так званих змішаних грошових потоків. Тобто за початковими інвестиціями можуть бути подальші інвестиції, що перемежуються з припливом коштів у наступні моменти часу. Проблема з такими потоками коштів у тому, що можуть призвести до кількох реальним позитивним IRR, всі з яких технічно вірні.

Прибутковість до погашення розраховується за формулою[19]:

$$R = \frac{P_r - P_b}{P_b} \quad (1.7),$$

де: R – прибутковість до погашення;

P_r – price of return – ціна погашення цінного паперу;

P_b – price of buying – ціна придбання цінного паперу

Якщо, коли необхідно розрахувати поточну прибутковість, то у формулі (1.7) ціна погашення замінюється поточною ринковою вартістю цінного паперу. Таким чином, у будь-який момент часу можна виміряти поточну вартість і прибутковість інвестиційного процесу.

Існують перевірені та ефективні методи оцінки ефективності проєкту. Методи оцінки ефективності проєкту - це широкий спектр способів, які можуть допомогти вам правильно виміряти успіх проєкту. Вибраний метод повинен залежати від типу проєкту і методології управління проєктами, що використовується. Щоб оцінити проєкт, потрібно спочатку визначити його цілі. Цілі проєкту визначаються (або принаймні повинні визначатися) до початку робіт, і немає причин пропускати цю частину.

Для визначення цілей проєкту найкраще дотримуватись методології S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related) або навіть S.M.A.R.T.E.R. (Evaluated, Reviewed). Ця методологія дозволить не відволікатися на цілі та працювати впевненіше. Керівництво проєкту повинні знати, чому необхідно реалізувати цей проєкт, які цілі є найбільш важливими у його випадку та які інструменти будуть використані для його реалізації.

Існує кілька основних питань, на які варто відповісти в оцінці успішності проєкту:

1. Якого прогресу було досягнуто?

Необхідно порівняти реальність з передбачуваним планом проєкту. Чи проєкт розвивається саме так, як планувалося? А якщо ні – які причини цього?

2. Чи було досягнуто бажаних цілей проєкту?

Важливо згадати які є цілі у проєкті та перевірити, чи всі цілі були досягнуті. Якщо ні, об'єктивно оцінити рівень реалізації. Переконатися, що керівництво та команда розробників однаково розуміють кінцеві цілі проєкту.

Наприклад: для керівництва фраза "додаток працює" означає, що він опублікований в App Store, і ви можете відправити його своїм друзям, щоб вони його перевірили. А для компанії-розробника це може означати, що на серверах є робочий код. В обох випадках - програма працює, вірно? ;) Тут дуже важливе порозуміння.

3. Чи виправдовують результати проєкту вкладені у нього кошти?

Ми всі хочемо отримати максимальну віддачу від інвестицій у проєкт – це очевидно. Але це не обов'язково мають бути гроші, які приносить сам проєкт (але це чудово, якщо так!). Позбутися завдань, що повторюються, отримати більший контроль над витратами компанії або залучити нових інвесторів, вразитися тому, як виглядає технологічний стек вашої компанії - все це означає гроші.

4. Чи всі члени команди задоволені результатом?

Чесний зворотний зв'язок дуже цінний. Для отримання результату необхідно задати відкрите питання команді. Комунікація – грає важливу роль у процесі оцінки результатів реалізації проєкту. Не уникайте зворотного зв'язку зі своєю

командою. Будьте відкриті для думок. Навіть якщо вони будуть невтішними, вони будуть корисними. Ви можете бути здивовані, скільки висновків ви отримаєте в результаті мозкового штурму.

Наступний крок – обговорення ваших зауважень із командою. Спілкуйтеся з командою та вирішуйте всі питання чи сумніви, які у вас виникають у зв'язку з перебігом проєкту.

5. Що можна було зробити краще?

Настав час підбити підсумки всього проєкту і зробити конструктивний висновок. Вказівка на допущені помилки та вказівка шляхів їх уникнення особливо важлива для успіху майбутніх проєктів.

Це можна назвати ретроспективою проєкту загалом. Ретельний аналіз проєкту необхідний, якщо ви хочете оцінити, чи робота і план проєкту не були витрачені даремно. Найкраща ідея - зібрати команду проєкту в одному місці, обговорити виконану роботу, отримати конструктивний зворотний зв'язок від користувачів/зацікавлених сторін та отримати уроки.

Для того щоб мати найкращу видимість прогресу та знизити кількість ризиків проєкту необхідно підібрати правильну методологію управління проєктами. Проєкти часто зазнають невдачі через відсутність правильної методології. Якщо деяким вдасться протриматися довше першого року і перетворитися в швидко розвиваються стартапи, їм не вдасться управляти масштабними операціями.

Висновки до розділу 1

Успіх проєкту залежить від цілого ряду чинників. Одним з найважливіших факторів, що визначають успіх нещодавно створеного бізнесу, є те, як саме керується і реалізується проєкт.

Проєкт — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт),

орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення [1, с.9].

Отже, проєкт – це комплекс взаємопов’язаних заходів, що спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проєктом розглядається як планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проєкту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проєкту [20].

Управління проєктами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів. Головна відмінність проєктів полягає в тому, що вони згортаються, як тільки будуть реалізовані поставлені цілі, тоді як будь-який процес, який не є проєктом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і раніше[21]

Управління проєктом — це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети [1, с.22].

Застосування УП є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проєкту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проєкту;
- кількість і взаємозв’язки внутрішніх і зовнішніх учасників проєкту;
- вірогідність змін як у самому проєкті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проєктом [22, с.22].

Для того, щоб успішно реалізувати проєкт, необхідно вміти керувати його реалізацією.

Кожен етап управління проектом має конкретні кроки та пов'язані з ними заходи. Хоча етапи, кроки та заходи передбачають лінійну послідовність подій, насправді в реалізації часто спостерігається більш динамічний перебіг роботи. Деякі етапи або кроки можуть відбуватися одночасно.

Наступним важливим аспектом для успіху проекту є добре підготовлений бізнес-план. Бізнес-план — старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців

Існують перевірені та ефективні методи оцінки ефективності проекту. Методи оцінки ефективності проекту - це широкий спектр способів, які можуть допомогти вам правильно виміряти успіх проекту. Вибраний метод повинен залежати від типу проекту і методології управління проектами, що використовується. Щоб оцінити проект, потрібно спочатку визначити його цілі. Цілі проекту визначаються (або принаймні повинні визначатися) до початку робіт, і немає причин пропускати цю частину

Для визначення цілей проекту найкраще дотримуватись методології S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related) або навіть S.M.A.R.T.E.R. (Evaluated, Reviewed).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «XXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

«XXX» - це багатонаціональна компанія з виробництва споживчих товарів, що випускає продукти харчування, напої, миючі засоби і засоби особистої гігієни. Одними з найвідоміших брендів «XXX» є Knorr, Dove, Axe і Lipton. У 2019 «XXX» Group стала четвертою за обсягом продажів FMCG-компанією в світі [23]. Сприйняття «XXX» світовими ЗМІ в цілому позитивне, компанія часто характеризується як відповідальна і інноваційна.

Найбільшим продуктовим сегментом групи «XXX» є сегмент товарів особистої гігієни, виручка якого в 2020 році склала близько 21,1 мільярда євро. У тому ж році виручка групи в цілому склала близько 59,8 мільярда доларів США [24].

Хоча компанія «XXX» базується в Нідерландах і Великобританії, переважна більшість її доходів надходить з інших країн світу, особливо з США [25]. Тільки в США в 2019 році «XXX» витратила на рекламу близько 1,36 мільярда доларів США [26].

«XXX» є крупним гравцем на численних ринках FMCG по всьому світу, включаючи догляд за будинком, догляд за тканинами і догляд за шкірою. Два найбільш цінних бренду «XXX», Dove і Axe, є виробниками антиперспірантів і дезодорантів. У 2013 році частка «XXX» на світовому ринку антиперспірантів становила 36 відсотків, хоча з тих пір цей показник знизився приблизно до 26 відсотків станом на 2020 рік [27]. У США найбільш продаваним брендом дезодорантів в 2019 році був Dove [28].

У 2021 року «XXX» зберегли лідерство в опитуванні "Лідери сталого розвитку", що проводиться компанією Globescan. Це глобальне дослідження

відстежує думку експертів про еволюцію порядку денного в галузі сталого розвитку та про те, які компанії сприймаються як лідери. У 2021 року «XXX» лідирували одинадцятий рік поспіль [29].

У 17-му виданні (2021 рік) рейтингу Gartner Supply Chain Top 25 «XXX» третій рік поспіль утримує позицію в ексклюзивній категорії "Майстра". У цій категорії визнаються компанії, які досягли п'яти кращих композитних оцінок принаймні за сім з останніх десяти років [30].

При складанні рейтингу враховуються загальні показники бізнесу і корпоративної відповідальності, то, як колеги з інших підприємств оцінюють один одного, а також те, як аналітики Gartner оцінюють і ранжирують ці компанії.

«XXX» була названа лідером галузі з виробництва побутових виробів в індексі стійкості S & P Dow Jones Sustainability Index (DJSI) 2020 року, отримавши оцінку 90 з 100 по ряду з 27 екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв [31].

«XXX» лідирує в категорії "Найефективніший маркетолог" в 2020 році четвертий рік поспіль, працюючи для таких брендів, як Axe, Dove, Knorr, Lifebuoy, Lux, Omo, Rexona і Surf Excel. За останні десять років «XXX» сім разів займали перше місце [32].

У 2020 році «XXX» отримали потрібну оцінку "A" від екологічної некомерційної групи CDP за дії по зниженню кліматичних ризиків, захисту лісів і поліпшення управління водними ресурсами [33].

Події 2020 року випробували світ так, як мало хто очікував. Вони також перевірили на міцність бізнес - людей, операції, фінансову стійкість. Хоча цей рік не був легким, він зробив «XXX» більш сильною компанією, краще підготовленою до швидко мінливого світу.

«XXX» відреагували швидко і оперативно, щоб захистити життя і засоби до існування, одночасно розвиваючи бізнес.

Результати діяльності компанії в 2020 році зображені у табл.2.1. [34]:

Результати діяльності компанії «XXX» за 2020р

Результат	2020 р.	2019 р.	2018 р.
Зростання обороту <i>Зростання обороту склало в середньому (0,9)% за п'ять років</i>	2.4%	2.0%	5.1%
Основне зростання продажів * <i>Базове зростання продажів в середньому за п'ять років склало 2,9%.</i>	1.9%	2.9%	3.2%
Зростання базового обсягу * <i>Зростання базового обсягу в середньому склав 1,3% за п'ять років.</i>	1.6%	1.2%	1.9%
Маржа операційного прибутку	16.4%	16.8%	24.8%
Базова операційна маржа	18.5%	19.1%	18.6
Вільний грошовий потік	7.7 млрд євро	6.1 млрд євро	5.4 млрд євро
Грошовий потік від операційної діяльності	10.9 млрд євро	10.6 млрд євро	9.6 млрд євро
Грошовий потік (використаний) / від інвестиційної діяльності	1.5 млрд євро	2.2 млрд євро	4.6 млрд євро
Грошовий потік (використаний) / від фінансової діяльності	5.8 млрд євро	4.7 млрд євро	12.1 млрд євро

Джерело: складено автором

Перш за все, цей рік змінив прагнення компанії стати світовим лідером в області стійкого бізнесу і показати, що бізнес-модель «XXX», орієнтована на досягнення конкретних цілей і націлена на майбутнє, забезпечує чудову продуктивність.

Корпоративна структура «XXX» відповідає за забезпечення адекватної підтримки інновацій продукції в глобальному бізнесі компанії.

Організаційна структура компанії або корпоративна структура - це схема, що визначає розташування та системи, що використовуються для побудови та взаємозв'язку різних організаційних компонентів, таких як офіси та команди.

Організаційна структура «XXX» адаптується до змін в індустрії споживчих товарів та на глобальному ринку. В даний час компанія підтримує структуру, яка відповідає корпоративним потребам щодо управління видами продукції по всьому світу. Як провідна компанія з виробництва споживчих товарів, «XXX» має організаційну структуру, яка належним чином підтримує диверсифіковані глобальні операції.

Завдяки організаційній структурі, що забезпечує ефективну розробку продукції, «XXX» зберігає свою позицію однієї з найбільших у світі компаній із виробництва споживчих товарів. Така організаційна структура забезпечує безперервний успіх компанії «XXX», незважаючи на складність її глобальних операцій.

«XXX» має дивізіональну організаційну структуру на кшталт продукту. Організація поділена на компоненти залежно від їхньої продуктової спрямованості. Наприклад, у компанії є підрозділ з виробництва засобів особистої гігієни та інший підрозділ з виробництва засобів догляду за будинком. Нижче наведено основні характеристики організаційної структури «XXX»:

- Підрозділи за типом продукції (найбільш важлива характеристика)
- Корпоративні виконавчі команди
- Географічні підрозділи (найменш важлива характеристика)

Підрозділи продуктового типу. Підрозділ за типом продукції функціонує як підрозділ, який дозволяє «XXX» керувати розробкою, виробництвом, розподілом та продажем своїх споживчих товарів. Наприклад, менеджери компанії використовують цю особливість організаційної структури для того, щоб співвіднести потреби ринку з відповідною продукцією. Перевагою цієї структурної характеристики є полегшення зусиль компанії щодо застосування диференціації продукції, яка є загальною стратегією «XXX» для отримання конкурентної переваги. Така корпоративна структура є вигідною, особливо тому,

що компанія вже має різноманітний портфель продуктів. Підрозділи продуктового типу зображені на малюнку .

Корпоративні виконавчі команди. Корпоративні команди є вторинною характеристикою організаційної структури «XXX». Ця структурна особливість ґрунтується на бізнес-функціях. Наприклад, у «XXX» є команда з фінансів та команда з маркетингових комунікацій. Ці команди складають групу «XXX» Leadership Executive (ULE). Нижче наведено команди керівників корпорації в організаційній структурі «XXX».

Географічні підрозділи. Географічні підрозділи є незначною особливістю організаційної структури «XXX». Компанія використовує цю структурну характеристику підтримки регіональних стратегій. Наприклад, маркетингові стратегії «XXX» для Європи відрізняються від стратегій, які застосовуються на азійських ринках споживчих товарів. Ця характеристика корпоративної структури використовується для аналізу фінансових показників компанії.

Перевагою організаційної структури «XXX» є підтримка розробки продуктів та інновацій. Наприклад, кожен підрозділ за типом продукції має свої напівавтономні можливості для розробки продуктів, які безпосередньо відповідають потребам сегментів ринку споживчих товарів. Така корпоративна структура є також перевагою, оскільки дозволяє «XXX» диференціювати свою продукцію, незважаючи на великий розмір глобальних операцій.

Недоліком організаційної структури «XXX» є мінімальна підтримка регіональної стратегічної реалізації. Незважаючи на те, що географічний поділ є однією із структурних особливостей компанії, компанія більше фокусується на розподілі на кшталт продукції. У результаті підтримка ринкових чи регіональних стратегічних реформ обмежена. Таким чином, для покращення цієї організаційної структури, рекомендація полягає в тому, що «XXX» має посилити акцент на географічних підрозділах, щоб розширити можливості регіональних управлінських команд. Такі структурні зміни підвищують стратегічну ефективність на регіональних ринках споживчих товарів.

Особливості організаційної структури компанії «XXX» зображені на рис.

2.1.

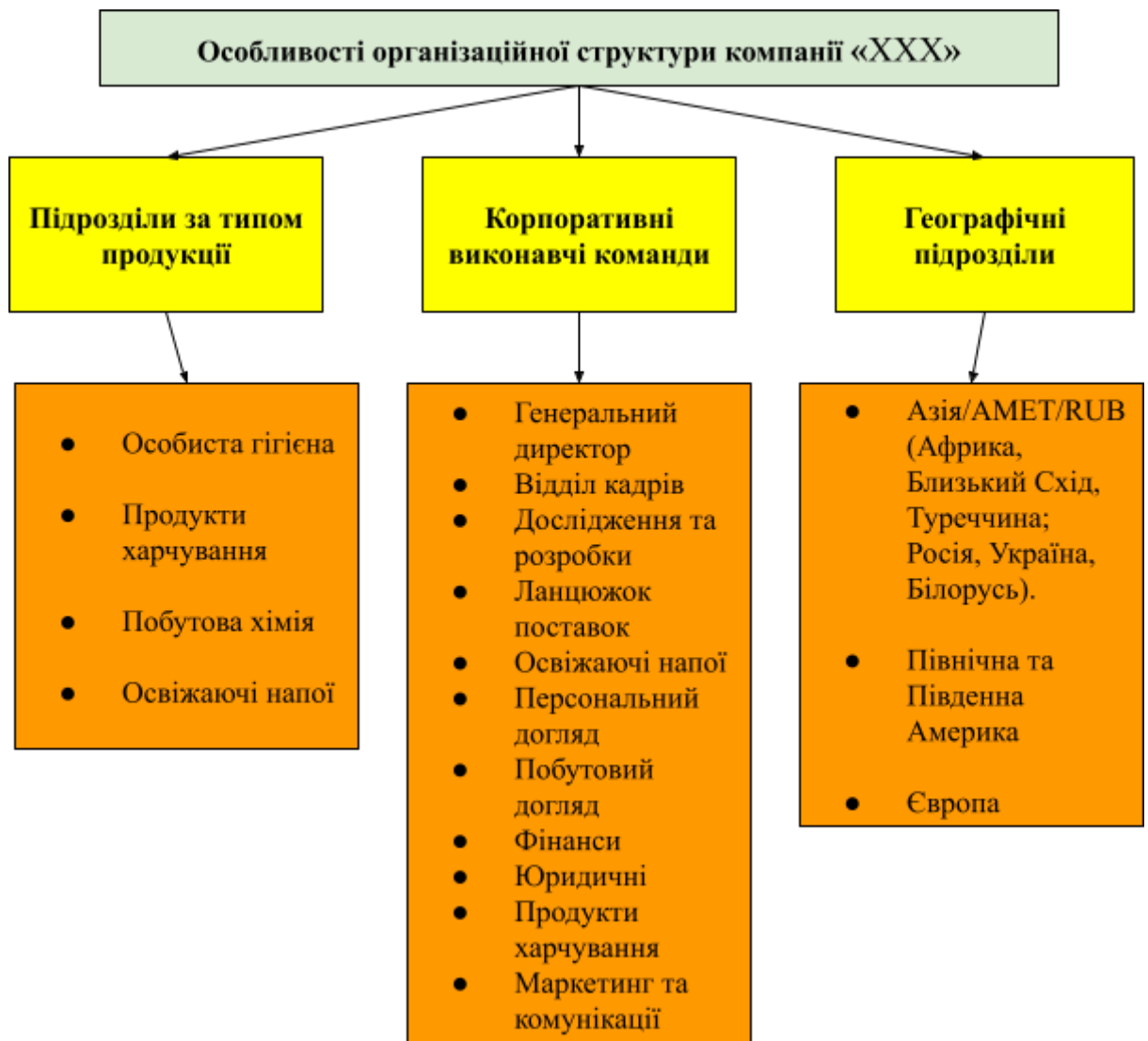


Рис. 2.1. Особливості організаційної структури компанії «XXX»

Джерело: складено автором

«XXX» працює майже в 190 країнах світу і традиційно є зразком досконалості та якості в секторі споживчих товарів, що швидко реалізуються. Свої конкурентні переваги компанія черпає із глобальної присутності та послужного списку підвищення цінності для споживачів у всьому світі. У компанії три основні продуктові сегменти: косметика та засоби особистої гігієни, продукти харчування та освіжаючі напої, а також товари для дому; Перший сегмент приносить компанії

найбільший прибуток. У 2020 році в компанії «XXX» працювало близько 149 тисяч осіб.

Жодна компанія, що випускає понад 400 брендів, орієнтованих на здоров'я та благополуччя, не торкається життя стільки людей різними способами. У портфоліо «XXX» входять продукти харчування, збалансовані за поживними властивостями, морозиво, доступне за ціною мило, розкішні шампуні та повсякденні засоби догляду за будинком, а також провідні світові бренди, такі як Lipton, Knorr, Dove, Axe, Hellmann's та Omo, поряд з надійними місцевими іменами, такими як Blue Band, Pureit та Suave.

У 2020 році глобальний дохід компанії «XXX» склав близько 50,7 млрд євро, що приблизно на 2,4% менше, ніж роком раніше.

Результати зростання доходів компанії «XXX» зображені на рис. 2.2.

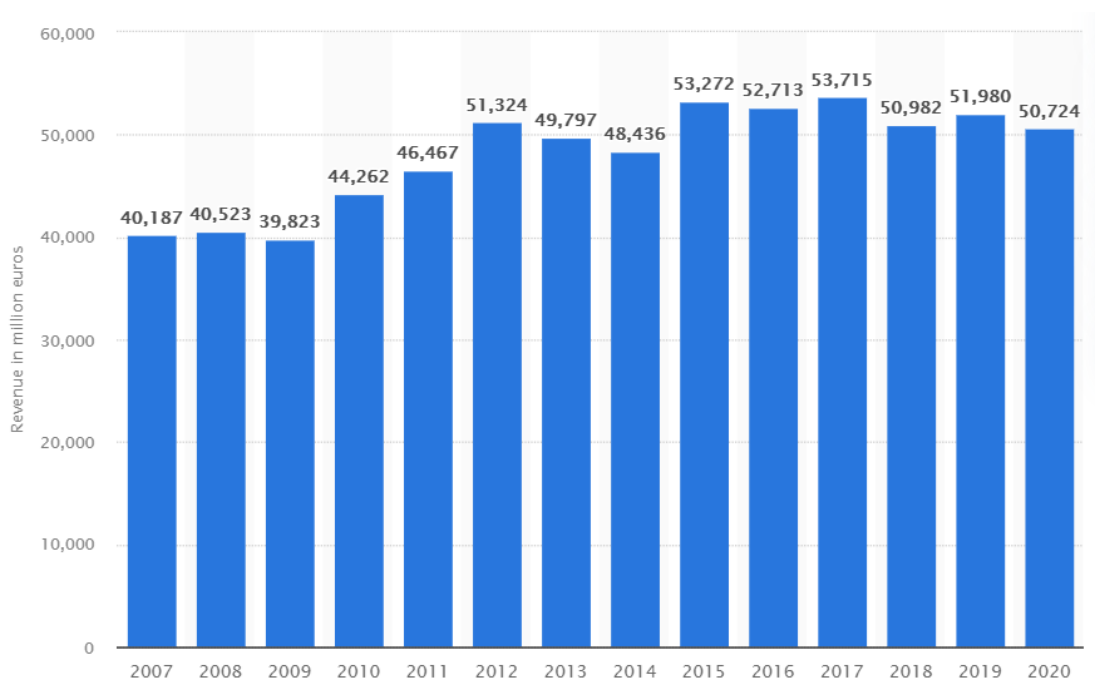


Рис. 2.2. Результати зростання доходів компанії «XXX» 2007 - 2020 рр.

Джерело: [35]

«XXX» прагне того, щоб сталий розвиток став звичайною справою. Вони щодня працюють над створенням кращого майбутнього, створюючи бренди та

послуги, які допомагають людям почуватися добре, добре виглядати та отримувати від життя більше задоволення.

Як і всі успішні компанії, «XXX» має своїх конкурентів. Конкурентами «XXX» є Mars, Johnson & Johnson, GSK, Nestle USA та Procter & Gamble. «XXX» займає 2 місце за показником Employee Net Promoter Score на Comparably в порівнянні зі своїми конкурентами.

У табл. 2.2. зображено, як «XXX» порівнюється зі своїми конкурентами за рейтингом CEO, кількістю співробітників, фінансуванням та доходами.

Таблиця 2.2.

Рейтинг конкурентів компанії «XXX»

<i>Конкурент</i>	<i>Рейтинг CEO</i>	<i>Кількість співробітників</i>	<i>Фінансування</i>	<i>Доходи</i>
«XXX»	88/100	169 000	0 дол. США	64,8 млрд дол. США
1. P&G	81/100	92 000	54,1 млн дол. США	77,1 млрд дол. США
2. Nestle	86/100	273 000	3,5 млрд дол. США	97,6 млрд дол. США
3. Johnson & Johnson	67/100	135 100	-	91,4 млрд дол. США
4. Kimberly-Clark	61/100	41 000	2,6 млрд дол. США	19,3 млрд дол. США
5. Colgate-Palmolive	44/100	34 500	-	17,3 млрд дол. США
6. Henkel	81/100	52 750	-	24,8 млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі джерела [36]

P&G є основним конкурентом «XXX». P&G - публічна компанія, заснована в Цинциннаті, штат Огайо, 1837 року. Як і «XXX», P&G також працює у секторі товарів особистого користування. У P&G працює на 68 000 співробітників менше, ніж у «XXX».

Nestle вважається одним із найбільших конкурентів «XXX». Компанія Nestle була заснована у Вебі, в 1866 році. Nestle працює у галузі харчової промисловості. Порівняно з «XXX», Nestle отримує на 32,8 млрд. доларів більше доходу.

Johnson & Johnson сприймається як один із найбільших конкурентів «XXX». Компанія Johnson & Johnson була заснована в 1886 році, її штаб-квартира знаходиться в Нью-Брансуїку, штат Нью-Джерсі. Johnson & Johnson працює у сфері обладнання для охорони здоров'я. Johnson & Johnson генерує на 26,7 млрд доларів більше прибутку в порівнянні з «XXX».

У липні 2004 року компанія «XXX» оголосила про свою нову стратегію на період 2005-2010 рр. У ній був прийнятий більш консервативний підхід. Основними заголовками стратегії на новий 5-річний період стали:

- Залишатися в числі лідерів серед великих швидкозростаючих компаній, що виробляють товари широкого вжитку.
- Середнє зростання продажів на 3-5%
- Генерування вільного грошового потоку в розмірі близько € 30 млрд (в період 2000-2004 рр. Цей показник становив € 20 млрд). Це повинно призвести до збільшення прибутковості інвестованого капіталу з 12,5% в 2003 році до не менше 17% до 2010 року [37].

Підвищення ефективності використання капіталу. Іншими словами, триває реструктуризація, але тепер уже не в першу чергу у виробництві. Тепер акцент буде зроблений на реструктуризацію накладних витрат і непрямих функцій.

Вищезазначена політика має на увазі, що «XXX» буде вимірювати свій TSR (Total Shareholder Return) за трирічний період в порівнянні з аналогічними показниками компанії-аналога, створеної до 2004 року з наступних компаній [38]:

- Altria Group (Philip Morris/Kraft)
- Colgate
- L'Oréal
- Sara Lee
- Avon
- Danone

- Nestle
- Shiseido
- Beiersdorf
- Gillette
- Orkla
- Cadbury
- Schweppes
- Heinz
- Pepsico
- Clorox
- Kao
- Procter & Gamble
- Coca Cola
- Lion
- Reckitt
- Benckiser

Явна мета - залишитися в трійці лідерів серед цих компаній. З питання генерування вільного грошового потоку аналітики очікують, що «XXX» оголосить з нагоди оприлюднення результатів 2004 року більше помірну політику. Вони вважають, що мета в 30 млрд. Євро занадто амбіційна.

Великі компанії, такі як «XXX», що мають великий оборот, приділяють особливу увагу стратегії дистрибуції. Вони витрачають велику частину своїх ресурсів на те, щоб задіяти канали, які можуть виявитися успішними для розширення їхнього бізнесу.

Дистрибутивна бізнес-модель компанії «XXX» зображена на рис. 2.3.



Рис 2.3. Приклад дистрибутивної бізнес-моделі компанії «XXX».

Джерело: складено автором

Показники Експорту компанії «XXX» Зображені на рис. 2.4.

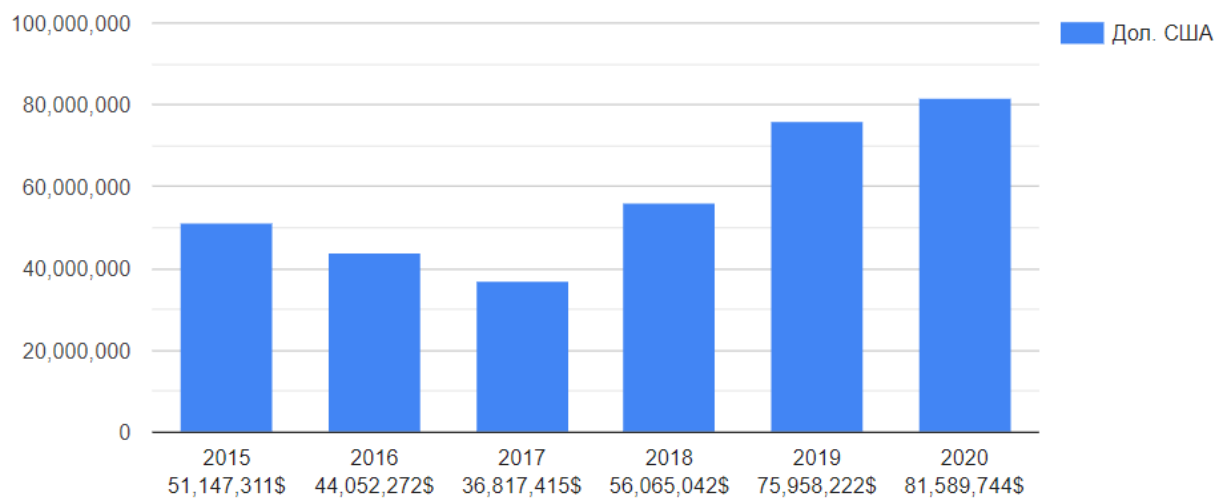


Рис. 2.4. Показники Експорту компанії «XXX»

Джерело: складено автором

У 2020 році показники експорту компанії «XXX» досягли 81,6 мільйона доларів порівняно з 75,9 мільйонами, зареєстрованими роком раніше. Судячи з графіку,

2020 рік був найкращим роком для «XXX», оскільки компанія перейшла відмітку у 80 млн дол.США.

Показники Імпорту компанії «XXX» Зображені на рис. 2.5.

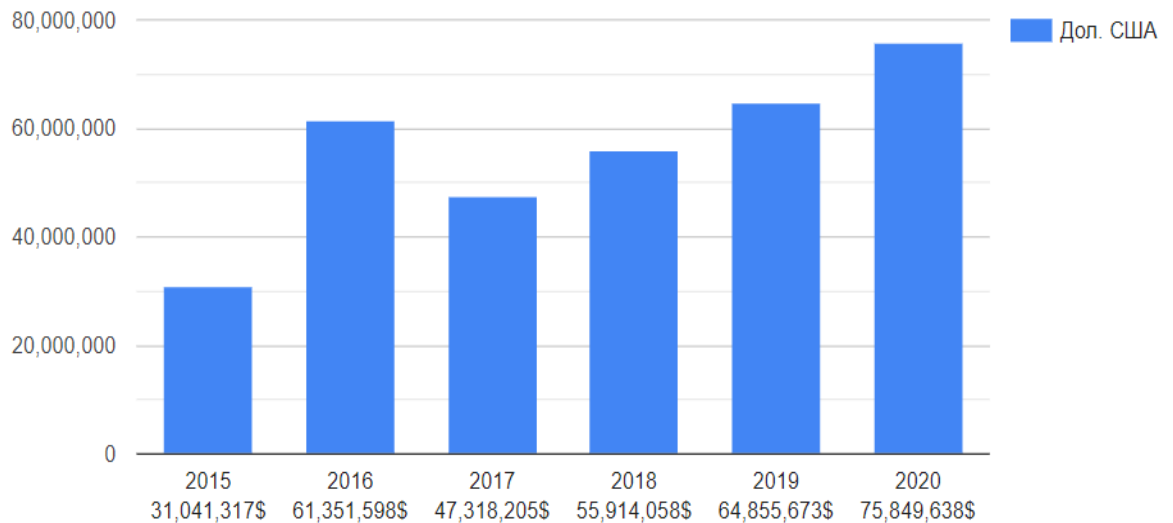


Рис. 2.5. Показники Імпорту компанії «XXX»

Джерело: складено автором

У 2020 році показники імпорту компанії «XXX» становили приблизно 75,8 мільйонів доларів у порівнянні з 64,8 мільйонами, зареєстрованими роком раніше.

Компанія «XXX» імпортує та експортує товари до країн Африки, Америки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Європи та Середнього Востоку.

2.2. Процес реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX»

У минулому більшість проєктів виникало через появу нової технології, яка дозволяла вирішити проблему, яку неможливо було вирішити раніше. (Як приклад можна привести незадоволену потребу в створенні і редагуванні документів. Рішенням стала обробка текстів, а технологічним поштовхом, які зробили це можливим, стала доступність недорогих персональних комп'ютерів).

Однак останнім часом спостерігається інше явище. Замість технологічних інновацій рушійною силою проєктів частіше стають інноваційні бізнес-моделі.

Інновації в бізнес-моделях діляться на дві категорії:

- Абсолютно нові бізнес-моделі, створені завдяки мережі, які не схожі ні на один з попередніх видів бізнесу. Прикладом можуть служити такі компанії, як Google, PayPal, Gilt, OpenTable, SurveyMonkey, Second Life, eLance, 99Designs і ін. Ці компанії використовують неймовірну міць Інтернету для залучення клієнтів за низькою ціною, використовуючи нові цікаві способи монетизації.
- Області, де вже існували підприємства, де нові бізнес-моделі порушують ландшафт. Прикладами цього є електронна комерція (Amazon порушує роботу роздрібних магазинів), Open Source (наприклад, JBoss порушує існуючий ринок, на якому домінують BEA WebLogic і IBM WebSphere) і SaaS (наприклад, Salesforce.com порушує ринок, на якому домінують Siebel і інші) .

Однією з найважливіших частин процесу створення міжнародного проєкту є планування. Бізнес-модель визначає місце проєкту в ланцюжку створення цінності (value chain). Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії [39].

Бізнес-модель міжнародного проєкту – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу. Модель повинна відображати основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес задач [40].

Бізнес-модель міжнародного проєкту – це схема того, як компанія планує заробляти гроші за допомогою свого продукту та клієнтської бази на певному ринку. По суті бізнес-модель пояснює чотири речі:

- Який продукт чи послугу продаватиме компанія.
- Як вона має намір просувати цей продукт чи послугу над ринком.
- З якими витратами вона зіткнеться.
- Як вона розраховує одержати прибуток.

Оскільки існує так багато видів бізнесу, бізнес-моделі постійно змінюються, і немає універсальної моделі, яку можна було б застосувати до кожного бізнесу.

Основні елементи бізнес-моделі включають унікальну цінну пропозицію, життєздатний цільовий ринок та конкурентну перевагу. Без цих елементів не вдасться отримувати дохід.

Але бізнес-моделі – це не лише дохід: щоб побачити повну картину, необхідно також враховувати виробничі витрати та інші фактори.

При створенні бізнес моделі необхідно враховувати наступні 10 компонентів:

1. Цінна пропозиція: характеристика, яка робить ваш продукт привабливим для покупців.
2. Цільовий ринок: певна група споживачів, які будуть зацікавлені у продукті.
3. Конкурентна перевага: унікальна особливість продукту або послуги, яка не може бути легко скопійована конкурентами.
4. Структура витрат: список постійних та змінних витрат, необхідних для функціонування вашого бізнесу, та те, як вони впливають на ціноутворення.
5. Ключові показники: способи виміру успіху вашої компанії.
6. Ресурси: фізичні, фінансові та інтелектуальні активи вашої компанії.
7. Проблема та рішення: больові точки ваших цільових клієнтів і те, як ваша компанія має намір їх вирішити.
8. Модель доходів: структура, що визначає життєздатні джерела доходу, куди слід орієнтуватися.
9. Потоки доходів: чисельні методи, з допомогою яких ваша компанія може отримувати дохід.
10. Маржа прибутку: сума, на яку ваш прибуток перевищує витрати на ведення бізнесу.

Це основні складові бізнес-моделі, які, швидше за все, змінюватимуться у міру розвитку самого бізнесу. З самого початку неможливо мати чітке уявлення щодо того, як кожен із цих компонентів буде виглядати у бізнесі.

Однак у міру написання бізнес-плану вони набуватимуть очевидності, а діагностика бізнес моделі забезпечить бачення та напрямок розвитку стартап проєкту.

Побудова бізнес-моделі вимагає вивчення і визначення кількох основних компонентів. Нижче у табл. 2.3. наведено список основних компонентів, які необхідно включити при створенні бізнес-моделі:

Таблиця 2.3.

Основні компоненти побудови бізнес-моделі

<i>Компонент</i>	<i>Визначення</i>
Бачення	Представлення компанії і бізнес-моделі на високому рівні
Ключові цілі	Визначення цілей вищого рівня і способів їх вимірювання
Цілі і проблеми клієнтів	Опис різних типів клієнтів, на яких буде спрямована робота, і їх больових точок
Рішення	Як продукт буде вирішувати ці больові точки
Цінність	Ключові характеристики, які відрізняють пропонований продукт або послугу
Ціноутворення	Уявлення про те, скільки буде коштувати рішення і як воно буде продаватися.
Повідомлення	Пояснення того, чому пропозиція допоможе вирішити болючі точки клієнта.
Вихід на ринок	Канали, які будуть використовуватися для досягнення і продажу клієнтам, наприклад, соціальні мережі.
Необхідні інвестиції	Витрати, необхідні для успішного впровадження рішення
Можливість зростання	Ідентифіковані шляхи зростання бізнесу

Джерело: складено автором

Створення бізнес-моделі проєкту - це частина розробки значущою бізнес-стратегії. Це вимагає глибокого обмірковування основних припущень про

те, як компанія або продукт буде створювати цінність і як команда буде працювати для досягнення своїх цілей.

Бізнес-модель проєкту – це відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [41].

Бізнес-модель - це логічна структура, яка підтверджує доцільність бізнесу. Розробка бізнес-моделі вимагає глибоких роздумів і аналізу.

Бізнес-модель дає клієнтові підстави вважати за краще пропозицію вашої компанії іншим. Бізнес-моделі фокусуються на основній стратегії, взаємодії з клієнтами, мережі цінностей і ресурсах.

Бізнес-моделі створюються за допомогою канви бізнес-моделі. У більш простих термінах, кожна бізнес-модель складається з трьох частин:

- розробка і виробництво продукту
- від пошуку потрібних клієнтів до продажу і розповсюдження продукту
- як клієнт буде платити і як компанія буде отримувати дохід.

Успішна бізнес-модель просто зобов'язана збирати з клієнтів більше грошей, ніж коштує виробництво продукту. Ви можете знизити витрати при проектуванні і виробництві, знайти більш ефективні методи маркетингу і продажів і придумати простий спосіб оплати для клієнтів.

Також не обов'язково вигадувати нову бізнес-модель, ви можете взяти існуючу бізнес-модель і запропонувати її різним клієнтам. Наприклад, ресторани в основному працюють за стандартною бізнес-моделі і фокусують свою стратегію на різних типах клієнтів.

Існує багато різновидів бізнес моделей. Наприклад бізнес-модель компанії «XXX», основана на розподілі, фокусується на здатності компанії мати один або кілька ключових каналів розподілу для зв'язку з кінцевим користувачем або клієнтом.

«XXX» не просто так вибрали бізнес модель дистрибуції. Ця модель повинна бути обрана, коли виживання компанії залежить від її здатності мати один або кілька ключових каналів розподілу для підключення до кінцевого користувача або клієнта. У дистриб'юторській моделі не потрібно виробляти власну продукцію, можна спокійно займатися поширенням продукції компанії або декількох компаній одночасно.

Компанія «XXX» витрачає більшу частину свого доходу на підтримку належної дистрибуції. Компанія забезпечує належну мережу дистрибуції для своїх брендів, працюючи з тисячами роздрібних і оптових постачальників по всьому світу, з масивним ланцюжком поставок.

«XXX» зацікавлена в створенні нових проєктів тому має свій власний підхід, щодо реалізації міжнародних проєктів.

У 2021 році компанія «XXX» оголосила про запуск Positive Beauty Growth Platform – нової ініціативи, спрямованої на партнерство з масштабними компаніями та проєктами для стимулювання інновацій та зростання бренду.

Платформа Positive Beauty Growth Platform очолюється підрозділом краси та особистої гігієни «XXX», де представлені такі глобальні бренди, як Dove, AXE і Love Beauty & Planet, і The «XXX» Foundry, спільною інноваційною мережею компанії. На сьогоднішній день Foundry запустила понад 400 проєктів, включаючи співпрацю із системою штучного інтелекту з догляду за шкірою HelloAva та ринком клінінгових послуг Helpling.

У рамках серії конкурсів харчування та підприємницьких завдань платформа Positive Beauty Growth Platform запрошує найкращі компанії з усього світу до співпраці над проєктами, що знаходяться на передньому краї інновацій та технологій в індустрії краси.

Надалі «XXX» планує створювати проєкти, що працюють у світі соціальної комерції, що швидко зростає і розвивається. У найширшому сенсі соціальна комерція - це інтеграція соціальних мереж та електронної комерції з використанням соціальних платформ для продажу та просування товарів та послуг. Очікується, що до 2028 року обсяг світового ринку соціальної комерції

досягне майже 3370 мільярдів доларів, а сегмент косметики та засобів особистої гігієни зростатиме із середньорічним темпом зростання (CAGR) понад 30 відсотків у період 2021-2028 років.

Щоб втілити цю можливість зростання в життя, платформа Positive Beauty Growth Platform особливо зацікавлена в партнерстві з підприємцями, від проєктів на початковій стадії до компаній, що масштабуються на пізніх стадіях, в області комерції в режимі реального часу, покупок, групових покупок та ігрової комерції. Успішні команди матимуть можливість випробувати свою ідею у співпраці з деякими з провідних світових брендів краси.

Серед існуючих платформ пошуку проєктів «XXX» можна віділити «XXX» Foundry. Вже понад три роки «XXX» Foundry є відправною точкою для інноваційних технологічних компаній, які можуть співпрацювати із брендами «XXX». За цей час глобальна інноваційна платформа допомогла розширити 48% із понад 100 пілотних проєктів, включаючи партнерства з Quip та Playbrush минулого року. «XXX» Foundry також розпочала співпрацю з двома коворкінг-майданчиками - LEVEL3 у Сінгапурі з Padang & Co та «XXX» Foundry в Ірландії з Dogpatch Labs, об'єднавши стартапи та бренди «XXX» під одним дахом.

У 2014 році «XXX» запустила свою власну інноваційну систему під назвою The Foundry: "глобальну платформу для партнерства з найкращими стартапами світу з метою прискорення бізнес-інновацій у глобальному масштабі" [42].

За час свого існування «XXX» Foundry досягла значних результатів і довела необхідність свого існування. Досягнення The Foundry зображені на рис. 2.6:



Рис. 2.6. Досягнення платформи «XXX» Foundry для пошуку проєктів

Джерело: складено автором на основі джерела [43]

Проєктам пропонується представити ідеї в галузі корпоративних технологій, соціальної сфери та сталого розвитку, маркетингу та електронної комерції, а також продуктів та інгредієнтів, які можуть змінити асортимент продукції «XXX» [44].

Потім обрані з них беруть участь у пілотній програмі з одним із 400 брендів «XXX» [45]. Для проєктів це унікальна можливість отримати доступ до брендів з бюджетом у мільйони доларів та їх бюджетів, а також наставництво досвідчених маркетологів та можливість фінансування через «XXX» Ventures.

The Foundry мають свою просту та ефективну схему розгляду та заключення партнерських відносин з проєктами, що зображена на рис 2.7.:

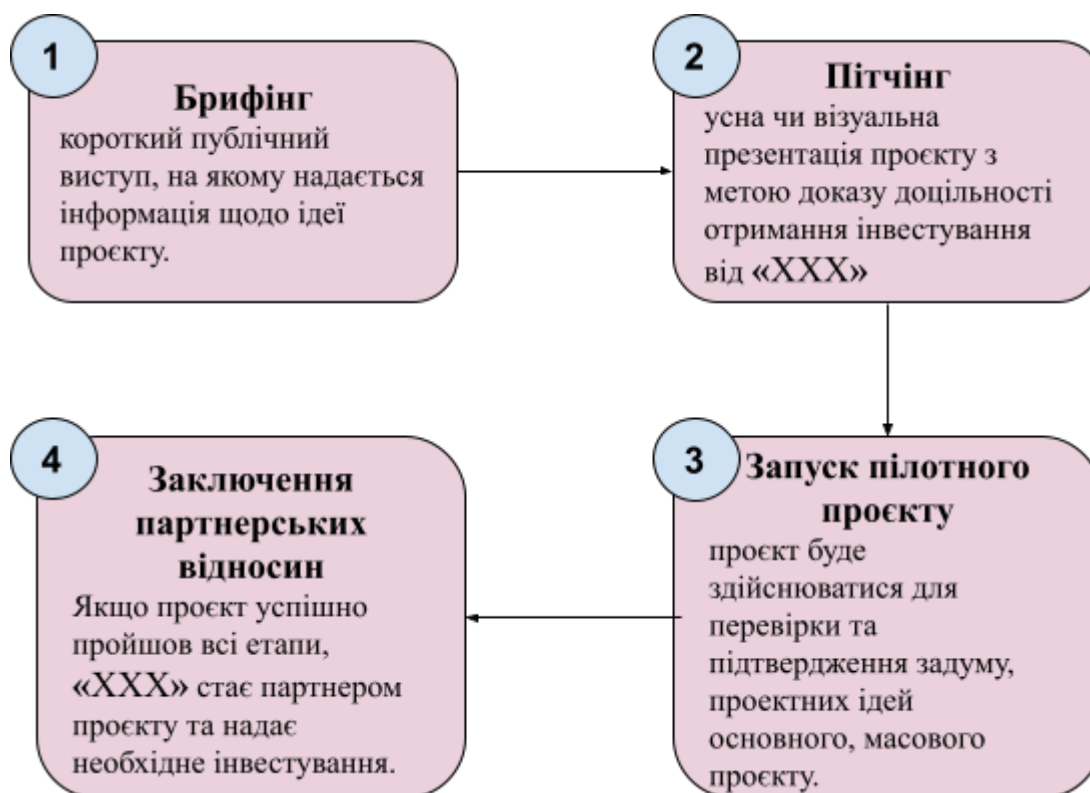


Рис. 2.7. Схема залучення проєктів платформою «XXX» Foundry

Джерело: складено автором на основі джерела [46]

Механізм створення нових проєктів в «XXX» заключається в пошуку бізнес ідей, які б потенційно могли б сприяти новим способам проведення експериментів та впровадження передових технологій та нових бізнес-моделей, що забезпечують масштабний вплив на розвиток компанії.

Для цього «XXX» створили бізнес-платформу «XXX» Foundry для пошуку нових бізнес ідей, масштабних компаній на пізній стадії (до виходу на IPO), стартапів-початківців. «XXX» вважає за краще працювати з стартапами, що вже відбулися, і масштабними компаніями, але також розглядають малі стартап проєкти, пояснюючи це тим, що великі інновації зазвичай починаються з малого.

На чолі Foundry стоять бізнес-проблеми та можливості. Foundry працює з керівництвом «XXX» над визначенням ключових програм, в рамках яких масштабні проєкти та стартапи можуть допомогти забезпечити вплив та зростання компанії.

На сьогоднішній день Foundry провели пілотні проекти із сотнями стартапів, створюючи стратегічні партнерства, які допомагають масштабувати технології та прискорювати інновації. Foundry шукають революційні продукти, послуги та технології в різних галузях, що зображені у таб 2.4.:

Таблиця 2.4.

Галузі стартап проєктів зі створення нових продуктів, послуг та технологій в яких зацікавлена компанія «XXX»

Краса та Здоров'я	Проекти, що допоможуть клієнтам змінити їх звички в сфері здоров'я та способу життя
Персоналізація	Інноваційні проєкти, що займаються персональними даними і їх захистом
Цифрова взаємодія	Стартапи, що займаються вдосконаленням способів зв'язку та взаємодії зі споживачами
Стійкий розвиток	Стартапи, що зможуть надати споживачам «XXX» можливості вести більш екологічний спосіб життя
Прямі поставки споживачеві	Логістичні стартап проєкти, що займаються забезпеченням більшої зручності та доступності доставки завдяки новим бізнес-моделям
Бізнес	Проекти, що допоможуть наданню найкращих послуг великим та дрібним бізнес-споживачам «XXX»
Ланцюжок поставок	Інновації підвищення операційної ефективності та прозорості
Технології для підприємств	Технології для підвищення ефективності, продуктивності та якості в рамках усього бізнесу

Джерело: складено автором на основі джерела [47]

Foundry постійно шукає інноваційних зовнішніх партнерів, міжнародні та масштабні проєкти, які можуть співпрацювати з ними для вирішення стратегічних пріоритетів брендів та функцій «XXX».

«XXX» також займається венчурними інвестиціями. «XXX» Ventures інвестує у можливості, які мають стратегічне значення для «XXX», включаючи цифровий маркетинг, цифрові медіа та електронну комерцію, та розглядає можливість інвестування у відповідні компанії, які працюють із The «XXX» Foundry.

В процесі відбору проєктів, які «XXX» би вважала за сильних потенційних партнерів. The «XXX» Foundry просить відповісти на кілька запитань про сам проєкт, компанію, команду та відповідність поставленого завдання, щоб зрозуміти, як може скластися партнерство.

Якщо стартап проєкт звертається з приводу їх продукту або технології, «XXX» Foundry розглядає повідомлення і відповідає на пропозиції, які найкраще відповідають бізнес-професіоналам «XXX».

Реалізація проєктів в компанії «XXX» відбувається за схемою зображеною на рис 2.8.



Рис. 2.8. Схема реалізації проєктів в компанії «XXX»

Джерело: складено автором на основі джерела [48, с.25]

Для компанії «XXX» впровадження нових проєктів дає можливість краудсорсингу ідей, які допомагають її брендам по-новому звертатися до споживачів. Серед проєктів – запрошення покупців персоналізувати свої власні баночки Marmite через сторінку у Facebook та використання чатів зі штучним інтелектом, щоб допомогти їм створити більше страв із використанням продуктів Knorr [49].

Зараз компанії «XXX» необхідно зосередитись на масштабуванні окремих проєктів інших ринках. З моменту запуску The Foundry виконав свою короткострокову мету та працював над більш ніж 100 пілотними проєктами, масштабувавши 48% із них. [50] Більш довгостроковим пріоритетом є забезпечення інтеграції відкритих інновацій у внутрішню робочу культуру і «XXX» створив робочі простори для фізичного об'єднання стартапів з бренд-менеджерами. [51]

Більшість партнерств на сьогоднішній день, мабуть, орієнтовані на маркетинг з метою формування глибших зв'язків між брендами «XXX» та їхньою цільовою аудиторією. Однак справжня орієнтація на майбутнє має торкатися основних бізнес-моделей «XXX»; наприклад, розвиток ланцюжка поставок та створення передових продуктів та послуг. Foundry також відіграє ключову роль в ініціативах.

Господарське мило Sunlight від «XXX» у партнерстві з компанією Altered у країнах, що розвиваються, дозволяє сім'ям економити до 98% води, що використовується в повсякденній діяльності. [52] Пріоритетність цих зусиль буде ключовим фактором для того, щоб The Foundry не залишалася ізольованим джерелом дивовижних маркетингових кампаній.

«XXX» також необхідно зосередитись на довгострокових партнерських відносинах, а не на разових заходах, щоб підтвердити, що зовнішні відкриті інновації є справжньою перевагою для бізнесу [53]. Це вимагає забезпечення послідовності в тому, як оцінюються стартапи і як їх рішення ескакуються

всередині компанії, щоб досягти підтримки з огляду на операційну інтенсивність ідей, які справді є руйнівними.

Здатність успішно масштабувати пілотні проекти по всьому світу також залежатиме від того, як партнерські відносини керуватимуться та розвиватимуться на постійній основі, і тому залежатиме від повноважень співробітників «XXX».

Ключовим моментом є те, як «XXX» почне інтерналізувати ці можливості і почне культивувати підприємництво зсередини. Це дозволить змінити поверхневу співпрацю з підприємцями та спровокувати фундаментальні зміни у мисленні та підходах у ядрі організації.

Наприклад, «XXX» слід змінити практику підбору персоналу та наймати менеджерів з досвідом роботи у стартапах, а також розглянути можливість створення інтегрованих команд із співробітників «XXX» та партнерів стартапів для зміни внутрішніх процесів розробки, які визначають, як ідеї виходять на ринок.

Приклади із практики «XXX» Foundry

- Глобальний бренд заправок Hellmann's співпрацює з проектом Quiqur, що займається доставкою продуктів на вимогу, щоб доставляти свіжі інгредієнти споживачам одним клацанням пальців.
- За допомогою «XXX» Foundry компанія Hellmann's оголосила конкурс на пошук технологічних рішень, які б допомогли бренду налагодити взаємодію з цифровою аудиторією мільйонів.
- Після унікального процесу "пітч-пілот-партнер" Quiqur було визначено як ідеальне рішення для прямої взаємодії з новою аудиторією через нову бізнес-модель.
- Минулого року компанія «XXX» Foundry об'єднала зусилля із сінгапурським проектом Next Billion для запуску проекту Mobile Movies у Бангладеш, в рамках якого мережі місцевих агентів організують безкоштовні кінопокази для мешканців сільських районів з метою підвищення поінформованості щодо правил гігієни.

- На сьогоднішній день як агенти залучено 15 жінок-підприємців, проведено понад 700 презентацій. За 12 тижнів випробувань було залучено понад 30 000 місцевих жителів та поширено 15 000 зразків мила "Lifebuoy" та зубних паст "Pepsodent" компанії «XXX».
- Це партнерство є взірцевим прикладом новаторської інновації, яка ще на один крок наближає нас до досягнення нашої мети – зробити стійкий спосіб життя звичайною справою”.
- Knorr співпрацює з фахівцями з штучного інтелекту Digital Genius, щоб охопити споживачів у країнах, що розвиваються, таких як Індія.
- Пілотний проєкт Chef Wendy був повністю автоматизованим шеф-кухарем, що пропонує рецепти через SMS.

Це було за два чи три роки до того, як ІІ та чат-боти стали звичайним явищем.

- «XXX» об'єднав бренд Signal з проєктом Playbrush, щоб революціонізувати здоров'я ротової порожнини дітей за допомогою гейміфікації.
- Команда розробників «XXX» змогла прийняти експерименти та дослідити абсолютно новий шлях. Це дозволило «XXX» вивести свої бренди за межі простого продукту на полиці супермаркету.

2.3. Передумови підвищення ефективності реалізації міжнародного проєкту

Багато компаній, особливо міжнародні проєкти, мають чудові ідеї і глибокі знання в своїй області, але їм не вистачає навичок управління проєктами, щоб створювати продукти з довгостроковим ефектом.

Успіх проєкту залежить від формування очікувань, ретельного планування, розуміння ризиків та надання цінності всім зацікавленим сторонам, чи то клієнтам, партнерам чи інвесторам.

В проєкті Positive Beauty Growth Platform «XXX» - Excel був основним інструментом управління проєктами для відстеження всього. Але коли проєкт

масштабувався і над ним почали працювати понад 20 співробітників, почалися проблеми. Команда була розчарована та намагалася запропонувати інші платформи.

Однією з найбільших проблем, з якими стикаються менеджери проектів в «XXX», є організація. На жаль, більшість платформ, що допомагають в регулюванні організаційних питань пропонують надмірно спрощений спосіб категоризації завдань, представляючи одну й ту саму формулу та надто спрощену систему розміщення пріоритетів із прямою ієрархією.

Багато інструментів зосереджено виключно на управлінні низькорівневими завданнями. Це ускладнює менеджерам проектів отримання точної оцінки ходу проекту та ускладнює прийняття рішень щодо розподілу ресурсів на високому рівні.

Існують десятки змінних, які можуть вплинути на потреби в управлінні проектами, включаючи філософію, команду, розмір проекту та галузь.

Найбільша проблема в управлінні проектами для таких ТНК як «XXX» - це стратегії отримання прибутку. Особливо на індійському ринку величезні податки на споживчі товари призвели до підвищення цін. Великий ризик – втратити клієнтів з тієї ж причини. По-друге, місцеві компанії, як Patanjali, кидають жорсткий виклик. «XXX» вже втратила свій величезний ринок для Patanjali.

Серед інших проблем проектів компанії «XXX» можна виділити: повільне зростання, мінливі смаки споживачів і появу нових компаній, що володіють цифровими технологіями, загрожують традиційній індустрії споживчих товарів в упаковці.

Сектор CPG переживає складний період, особливо у США, де темпи органічного зростання знизилися, а доходи акціонерів відстають. [54] Профілі та звички споживачів продовжують швидко змінюватися в залежності від життєвого етапу, соціально-економічного статусу та розташування, що означає, що стратегія "one size fits all" сьогодні, як ніколи раніше, приречена на провал. [55]

Інтернет сприяв зростанню нових компаній, які продають товари безпосередньо споживачам та становлять загрозу для традиційних категорій. Ці

бренди, малі та великі, зростають зі швидкістю: за даними Nielsen, "16 найбільших виробників CPG... побачили, що їхня колективна частка на цегляно-кустарному ринку США знизилася до 31%, тоді як 16 000 дрібніших виробників. .. із сукупним обсягом продажів у 145 мільярдів доларів, побачили, що їхня загальна частка на ринку зросла з 17% до 19%". [56]

Ці новачки мають перевагу завдяки своїй гнучкій структурі, яка дозволяє їм розвивати глибші стосунки зі споживачами. В результаті великі компанії починають співпрацювати з цими самими підприємцями, щоб вплинути на їх методи ведення бізнесу за допомогою відкритих інновацій, що визначаються як процес "опори на сторонніх осіб як джерело ідей, так і як засіб їх комерціалізації". [57]

Отже, усі вищеперелічені проблеми при реалізації проєктів в компанії «XXX» схематично зображені на рис. 2.9:

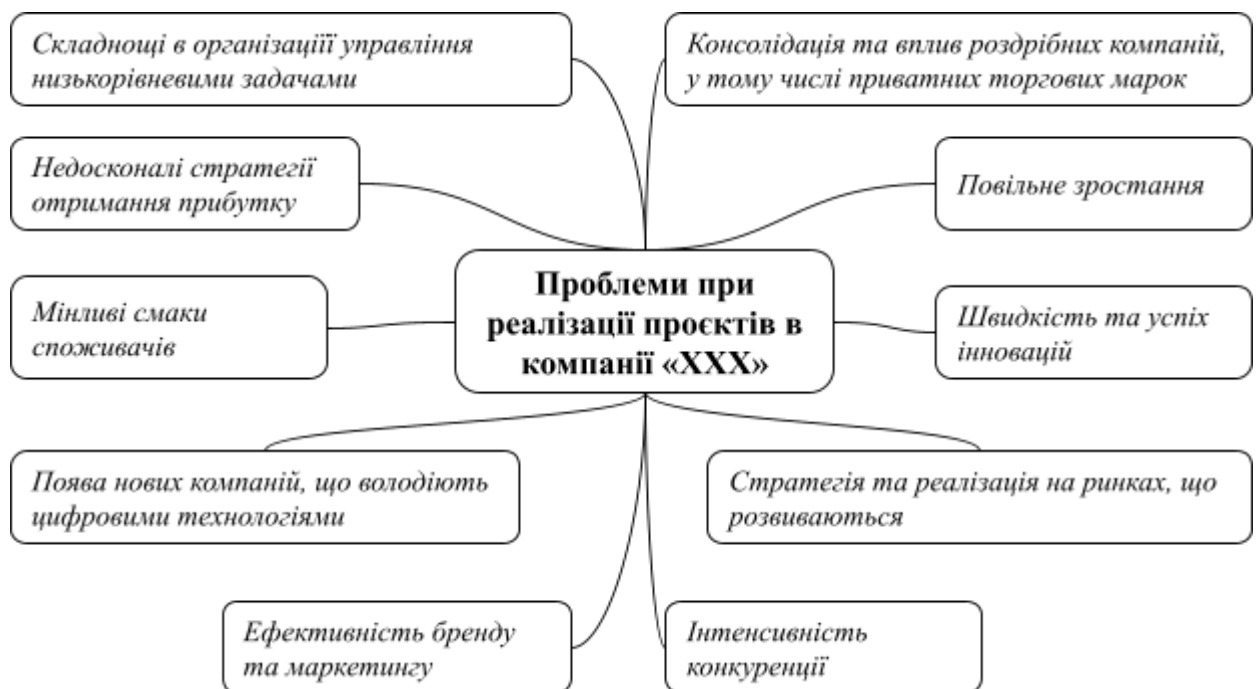


Рис. 2.9. Проблеми при реалізації проєктів в компанії «XXX»

Джерело: складено автором

За останні п'ять років компанія з виробництва споживчих товарів запустила понад 100 пілотних проектів із зрілими стартапами, багато з яких перетворилися на партнерства, які вирішують поставлені завдання.

Всі хочуть бути "інноваційнішими" - це помітна фраза, що застосовується до багатьох цілей, але як цього досягти? Одним із способів є краудсорсинг ідей та гра з можливими рішеннями, щоб подивитися, що з них приживеться.

Створена у 2014 році Foundry – це платформа, яку «XXX» використовує саме для цього. Будучи по суті двигуном ідей, глобальна компанія з виробництва споживчих товарів використовує її для взаємодії з новаторами та підприємцями з метою перевірки ідей у галузі цифрового маркетингу та рекламних технологій, корпоративних технологій та електронної комерції, продуктів та інгредієнтів, інновацій нових бізнес-моделей та соціального впливу. .

Бренди та підрозділи компанії постійно додають нові брифи на платформу, що дає стартапам можливість співпрацювати з «XXX» та її 400+ брендами.

"Мета полягає у створенні та розвитку стратегічних партнерів на майбутнє, при цьому «XXX» є найкращим партнером", - йдеться в повідомленні компанії.

Зрілі стартапи, здатні масштабуватись у регіонах та брендах «XXX», можуть подати заявку на співпрацю з компанією, пояснивши, як вони можуть вирішити конкретне завдання. Проекти зазвичай починаються як платні пілотні проекти, після чого їх масштаб може бути уточнений та розширений.

Щонайменше 48 зі 100 пілотних проектів, у яких брала участь компанія, стали партнерствами, які згодом розширилися, включаючи продукти Marmite та Magnum. Одна з історій успіху – співпраця з Next Billion, комерційним соціальним підприємством, яке допомагає компаніям зрозуміти та залучити нових споживачів у всьому світі.

Через обмеженість засобів масової інформації та маркетингових каналів у сільських районах Бангладеш бренди зубної пасти та мила Pepsodent та Lifebuoy компанії «XXX» насилу просувалися серед споживачів. Команди «XXX» разом із платформою Foundry залучили Next Billion для створення рішення. Для цього використовувалися "Мобільні фільми" - кінотеатри, що спливають, які збирали

людей на розважальні заходи, а потім показували навчальні відеоролики про гігієну зубів і рук.

Потім програма відібрала жінок із цих сільських громад для підвищення престижу продукції. Вона провела навчання про користь миття рук та чищення зубів, а також надала їм зразки, деякі медіаматеріали та невеликі кишенькові проектори для реклами потенційним покупцям.

Стійкий розвиток та соціальний вплив - це основа компанії «XXX». «XXX» пишається своїми програмами з активізації сільських жителів, і хоча історично вони досягли великих успіхів, вони використовували одні й ті ж перевірені моделі, але вони просто не знаходили відгуку у споживачів, як раніше. Тепер вони мають мобільний зв'язок, телебачення, вони набагато більше схильні до впливу ЗМІ, але вони просто не довіряють брендам людей з міста, і саме тут з'явився Next Billion".

Жінки повернулися до своїх громад і стали працювати у своїх селах, і раптово компанія «XXX» виявила, що її повідомлення стали більш автентичними та викликають більше довіри у тих самих споживачів. «XXX» протестувала програму у двох частинах Бангладеш, і бізнес побачив, що поінформованість про Persodent та Lifebuoy, а також про звички миття рук та чищення зубів значно зросла.

Серед інших проєктів, пов'язаних із діяльністю «XXX» Foundry, можна назвати такі:

- Партнерство з компанією Intervino, що пропонує персоналізовані баночки Marmite через Facebook.
- Співпраця з Discuss.IO дозволила «XXX» отримати маркетингову інформацію від споживачів по всьому світу у цифровому форматі за кілька годин та днів за допомогою автоматизації процесів, краудсорсингу та веб-камер.
- Olapic допоміг компанії підвищити інтерес до морозива Magnum за допомогою більшої кількості контенту користувача.
- За допомогою Digital Genius компанія «XXX» запустила програму, яка відповідала на запитання "що сьогодні на вечерю?". Чат на основі штучного

інтелекту допомагав готувати найкращі страви із використанням продуктів Knorr.

Також серед проєктів «XXX», що були реалізовані за допомогою платформи The Foundry можна виділити наступні проєкти:

BillionBricks (Сінгапур)
Crazy SOB (Ізраїль)
DÄV - Цифровий аватар (Індонезія)
Emporio Analytics (Сінгапур)
FOMO Pay (Сінгапур)
Дженеро (Австралія)
GetCraft (Індонезія)
Хаппі (Сінгапур)
Jumper.ai (Сінгапур)
Кобе (Сінгапур)
LoopMe (Велика Британія)
Стіни, що рухаються (Малайзія)
Оповідачі (Сінгапур)
Neuro Flash (Німеччина)
Picasso Labs (США)
POPxo (Індія)
Shippit (Австралія)
Shopback (Сінгапур)
Силот (Сінгапур)
Stackla (Австралія)
Стічео (Сінгапур)
Tartopick (Індонезія)
TaskSpotting (Сінгапур)
Спробуйте та огляд (Сінгапур)
UShift (Сінгапур)
Ванідей (Сінгапур)

Віддзее (Сінгапур)
 ViSenze (Сінгапур)
 Wootag Pte Ltd (Сінгапур)
 Зап (Філіппіни)

Висновки до розділу 2

Отже, підсумовуючи проведений аналіз процесу реалізації проекту на прикладі компанії «XXX» у другому розділі було виявлено наступне:

«XXX» - це багатонаціональна компанія з виробництва споживчих товарів, що випускає продукти харчування, напої, миючі засоби і засоби особистої гігієни. Одними з найвідоміших брендів «XXX» є Knorr, Dove, Axe і Lipton. У 2019 «XXX» Group стала четвертою за обсягом продажів FMCG-компанією в світі [58].

Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства показала позитивну динаміку фінансової діяльності компанії. Також аналіз організаційної структури «XXX» показав, що компанія адаптується до змін в індустрії споживчих товарів та на глобальному ринку. В даний час компанія підтримує структуру, яка відповідає корпоративним потребам щодо управління видами продукції по всьому світу. Як провідна компанія з виробництва споживчих товарів, «XXX» має організаційну структуру, яка належним чином підтримує диверсифіковані глобальні операції.

Завдяки організаційній структурі, що забезпечує ефективну розробку продукції, «XXX» зберігає свою позицію однієї з найбільших у світі компаній із виробництва споживчих товарів. Така організаційна структура забезпечує безперервний успіх компанії «XXX», незважаючи на складність її глобальних операцій.

За результатами зростання доходів компанії «XXX» було виявлено, що у 2020 році глобальний дохід компанії «XXX» склав близько 50,7 млрд євро, що приблизно на 2,4% менше, ніж роком раніше. Серед конкурентів компанії можна виділити: Mars, Johnson & Johnson, GSK, Nestle USA та Procter & Gamble. «XXX»

займає 2 місце за показником Employee Net Promoter Score на Comparably в порівнянні зі своїми конкурентами.

У 2020 році показники експорту компанії «XXX» досягли 81,6 мільйона доларів порівняно з 75,9 мільйонами, зареєстрованими роком раніше. Судячи з графіку, 2020 рік був найкращим роком для «XXX», оскільки компанія перейшла відмітку у 80 млн дол.США.

У 2020 році показники імпорту компанії «XXX» становили приблизно 75,8 мільйонів доларів у порівнянні з 64,8 мільйонами, зареєстрованими роком раніше. Компанія «XXX» імпортує та експортує товари до країн Африки, Америки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Європи та Середнього Востоку.

Також в цьому розділі був проведений аналіз процесу реалізації міжнародних проєктів компанією «XXX». Згідно аналізу було виявлено механізм створення нових проєктів в «XXX», що заключається в пошуку бізнес ідей, які б потенційно могли б сприяти новим способам проведення експериментів та впровадження передових технологій та нових бізнес-моделей, що забезпечують масштабний вплив на розвиток компанії.

Для цього «XXX» створили бізнес-платформу «XXX» Foundry. За час свого існування «XXX» Foundry досягла значних результатів і довела необхідність свого існування. The Foundry мають свою просту та ефективну схему розгляду та заключення партнерських відносин з проєктами.

На чолі Foundry стоять бізнес-проблеми та можливості. Foundry працює з керівництвом «XXX» над визначенням ключових програм, в рамках яких масштабні проєкти та стартапи можуть допомогти забезпечити вплив та зростання компанії.

На сьогоднішній день Foundry провели пілотні проєкти із сотнями стартапів, створюючи стратегічні партнерства, які допомагають масштабувати технології та прискорювати інновації. Foundry шукають революційні продукти, послуги та технології в різних галузях.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРОЄКТУ

3.1. Перспективи удосконалення управління міжнародним проєктом

З практичної точки зору, концепція успіху проєкту в контексті стартап проєкту має велике значення для внутрішніх зацікавлених сторін, таких як засновники, генеральний директор, менеджери і члени команди, але і для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори, акселератори та консалтингові компанії. Перевага вивчення успіху проєкту полягає в розумінні того, як стартапи визначають і вимірюють успіх.

Щоб забезпечити собі конкурентну перевагу в своїх галузях, організації шукають способи підвищення ефективності і гарантії успішного виконання найважливіших бізнес-процесів. У сьогоdnішньому глобальному бізнес-середовищі важливість виходу на ринок, обслуговування клієнтів, конкурентоспроможності за витратами і якості є ключовими факторами, що визначають успіх або небажаний провал організації.

Для того щоб успішно реалізувати проєкт необхідно вчасно вирішувати проблемні питання, формувати очікування, чітко планувати задачі та цілі проєкту, розуміти ризики та надавати цінності всім зацікавленим сторонам, чи то клієнтам, партнерам чи інвесторам.

На прикладі «XXX» ми розглянемо процес впровадження нового проєкту в компанію через платформу пошуку проєктів The Foundry.

Компанія Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів братиме участь у виробництві широкого спектру пластикових упаковок, що розкладаються з біорозкладу. Green Sauce налаштовані на обслуговування широкого кола клієнтів брендів компанії «XXX».

Головна ідея проєкту - впровадження біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів на підприємства «XXX».

Ця ідея є актуальною, так як в світі ще немає такого продукту, а оскільки компанія «XXX» встановили чіткі терміни, щоб зробити свої продукти безпечнішими для навколишнього середовища, то цей проєкт має зацікавити їх.

Цілі компанії «XXX» по переосмисленню використання пластику зображені на рис. 3.1.:



Рис. 3.1. Цілі компанії «XXX» по зменшенню використання пластику до 2025 р.

Джерело: складено автором

Проєкт планує зробити всю упаковку придатною для вторинної переробки, повторного використання або компостування. Зміни в упаковці є частиною ширшого плану сталого розвитку з цілями для довкілля та здорового суспільства компанії «XXX». Проєкт розробляє упаковку, в якій використовується більше перероблених матеріалів, працюючи з консультантом з навколишнього середовища, щоб зрозуміти, яка частина упаковки відповідає поставленій меті.

Компанія Green Sauce з виробництва біорозкладних пластикових пакетів для майонезів та кетчупів забезпечує найвищу якість усіх пластикових пакетів, що

випускаються з їх заводу. Green Sauce хочуть побудувати бізнес, який охоплює сектор виробництва майонезів та кетчупів в «XXX», що швидко розвиваються .

Компанія з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів Green Sauce завжди буде демонструвати свою прихильність до сталого розвитку, як індивідуально, так і в якості фірми, беручи активну участь у житті наших співтовариств і впроваджуючи стійкі методи ведення бізнесу, де це можливо. Green Sauce гарантують, що будуть нести відповідальність у відповідності до найвищих стандартів, точно і повністю задовольняючи потреби клієнтів, коли вони захищають продукти Green Sauce

Упаковка для майонезів та кетчупів, яку виготовлятимуть Green Sauce це біорозкладний продукт, який швидко розкладається, є компостованим. Продукти, що компостуються, виготовляються з органічних матеріалів, які можуть розкладатися природним чином. Отриманий в результаті матеріал багатий на мінерали. До біорозкладних речовин відносяться харчові відходи, бавовна, шерсть, деревина, відходи життєдіяльності людини і тварин, промислові продукти на основі натуральних матеріалів (наприклад, папір та продукти на основі олій). матеріали (наприклад, папір та мило на основі рослинних олій).

Біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів природно розкладаються біологічними агентами, наприклад, бактеріями та грибками, до стану сировини. Метою додавання біорозкладної упаковки майонезів та кетчупів до підприємств «XXX» є переробка наших природних ресурсів та мета зберегти Землю чистою та вільною від зростаючих звалищ.

Інформаційна карта проєкту наведена у таблиці 3.1:

**Інформаційна карта проєкту з виробництва біорозкладної упаковки для
майонезів та кетчупів**

Назва блоку	Характеристика
Загальна характеристика проєкту	
Назва проєкту	Green Sauce
Проблематика, яку вирішує проєкт	Проєкт вирішує проблему забруднення навколишнього середовища пластиковими відходами.
Головні цілі та завдання проєкту	Головна ціль проєкту стати провідним брендом в індустрії виробництва біопластів та створити універсальну компанію з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів.
Головні цільові групи, на які спрямований проєкт	Головною цільовою групою, на які спрямований проєкт є підприємства з виробництва майонезів та кетчупів
Автори та команда проєкту	
Автори проєкту	Керівник проєкту
Команда проєкту	Головний виконавчий директор (власник) Керуючий фабрикою Менеджер з персоналу та адміністратору Менеджер з товарів Менеджер з продажу та маркетингу Розробники та виробники біорозкладних пластикових пакетів Консультанти з навколишнього середовища Бухгалтери / касири Керівник служби підтримки клієнтів

Опис продукту проєкту	
Назва та коротка характеристика мінімального життєздатного продукту (MVP)	- Біорозкладна упаковка для майонезів. - Біорозкладна упаковка для кетчупів. Біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів природно розкладаються біологічними агентами, наприклад, бактеріями та грибами, до стану сировини.
Сфера застосування та функціональне призначення продукту	Створювана біорозкладна упаковка для майонезів та кетчупів задовольняє потреби компаній, що вирішили демонструвати свою відданість сталому розвитку, та ставати більш екологічними виробниками
Опис унікальних властивостей продукту	Біорозкладна упаковка для майонезів та кетчупів є унікальним продуктом, так як ще не існує компанії яка б виготовляла цей продукт.
Стадія розробки продукту	Проект знаходиться на стадії ідеї
Технічні характеристики	Технологічний процес створення пластмаси, що біорозкладаються, можна компостувати тільки в комерційних компостних установках, які можуть підтримувати високу температуру компостування, якими володіє компанія Green Sauce
Супровід продукту	Основна мета упаковки - захистити продукт від навколишнього середовища та забезпечити стійкий результат. Пакувальні матеріали повинні забезпечувати механічний, хімічний та біологічний захист. Підходяща упаковка повинна відповідати показникам продуктивності та бути безпечною, забезпечувати тривалий термін зберігання, скорочувати втрати продуктів харчування та робити продукт більш екологічним. Щоб виконати ці вимоги, бар'єрні матеріали повинні захищати від кисню, вуглекислого газу, вологи, ароматичні сполуки, вода, мікроорганізми та жир.
Забезпечення проєкту	
Необхідні ресурси	обладнання, приміщення, бізнес-консультант, бухгалтерські послуги, програмне забезпечення, касові апарати, стартовий інвентар, інструменти, сировина, веб сайт, офісні меблі та гаджети, інше
Потреба в інвестиціях	Планується заключення партнерських відносин з компанією «XXX» через платформу пошуку проєктів The Foundry з подальшим інвестуванням
Інтелектуальна власність	Запатентована технологія з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів

Результати проєкту	
Термін реалізації проєкту	13 міс
Плановані кількісні показники проєкту	Загальний збір за реєстрацію Бізнесу у Сполучених Штатах Америки Юридичні витрати на отримання ліцензій та дозволів, а також бухгалтерські послуги (програмне забезпечення, касові апарати та інше програмне забезпечення) Витрати на маркетингове просування Друк флаєрів Загальна вартість найму Бізнес-консультанта Інші початкові витрати, включаючи канцелярські товари Загальна вартість виплати страхового полісу покриває (загальну відповідальність, компенсацію працівникам та майнові збитки) покриття із загальною премією Загальна вартість при довгостроковій оренді стандартного складу/заводу Загальна вартість перепланування складу/заводу Операційні витрати на перші 3 місяці (заробітна плата працівників, оплата рахунків та ін.) Загальна вартість стартового інвентарю (купівля інструменту та обладнання та закупівля сировини включно) Загальна вартість обладнання магазину (каса, охорона, вентиляція, вивіски) Загальна вартість покупки та встановлення відеоспостереження: Вартість покупки офісних меблів та гаджетів (комп'ютери, принтери, телефон, телевізори, аудіосистема, столи та стільці та ін.)
Якісні показники проєкту	Виготовлення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів, що захистить природу від забруднення. Вирішення проблем компанії «XXX», у слідуванні планів стійкого розвитку по зменшенню пластику на підприємствах.
Загальні очікувані результати	Залучення інвестицій та заключення партнерських відносин з «XXX». Виготовлення біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів.

Джерело: складено автором на основі [59]

Реалізація проєкту Green Sauce разом з «XXX» планується проводитися через платформу пошуку проєктів The Foundry. Першим кроком буде заповнення анкети та проходження брифінгу. Головний виконавчий директор (власник)

коротко опише ідею та надасть інформацію щодо проєкту під час публічного виступу.

Наступним етапом буде пітчінг, в якому необхідно буде усна чи візуальна презентація проєкту з метою доказу доцільності отримання інвестування від «XXX». Далі, коли проєкт Green Sauce успішно пройде минулі етапи, почнеться підготовка до запуску пілотного проєкту, коли буде створений MVP мінімальний життєздатний продукт біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів.

Після успішного проходження тестування проєкту, компанія «XXX» заключить партнерські відносини з компанією Green Sauce. Більш детальна стратегія впровадження продукту на ринок схематично зображена на рис. 3.2:

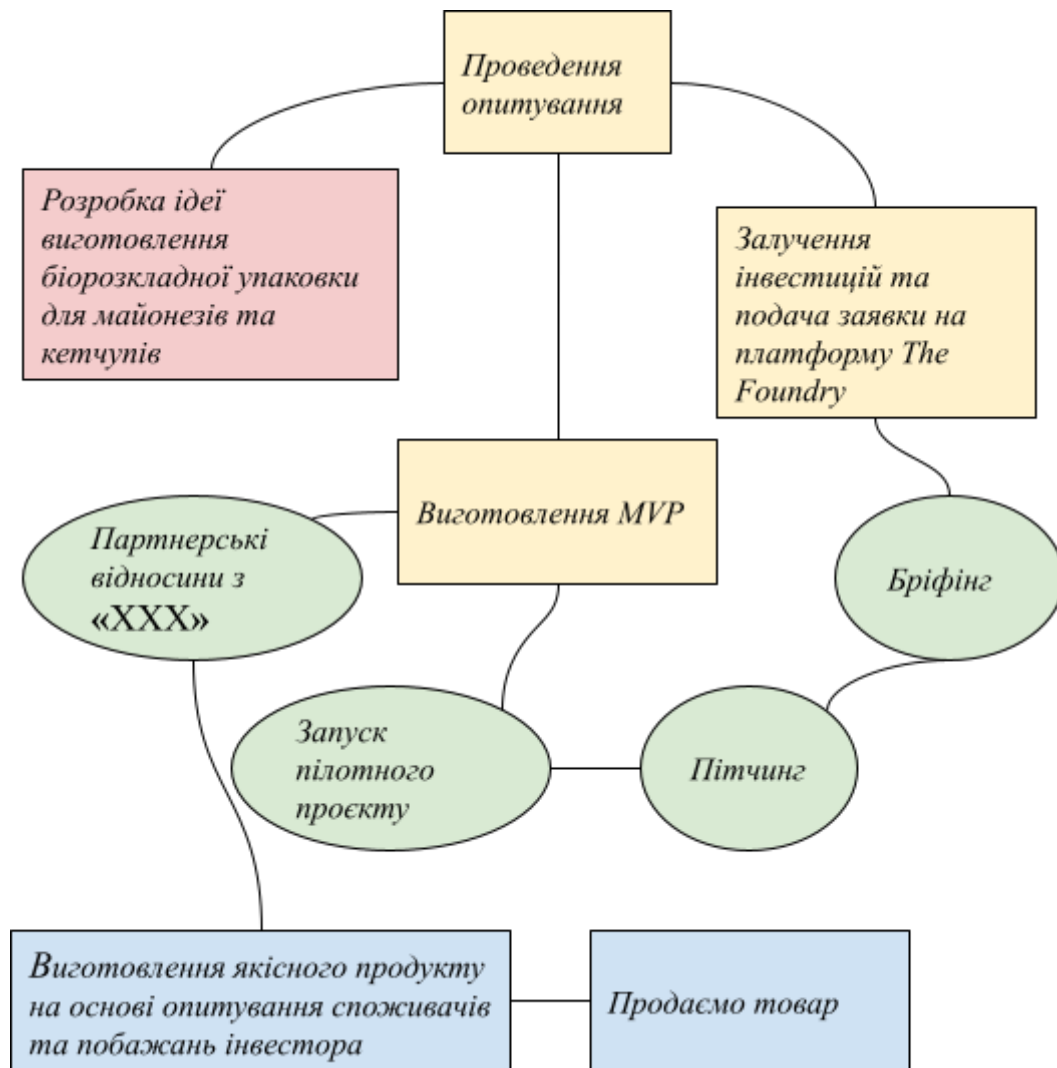


Рис. 3.2. Стратегія впровадження продукту через платформу The Foundry

Джерело: складено автором на основі джерела [59]

Компанія Green Sauce з виробництва біорозкладних пластикових пакетів планує стати однією з провідних компаній з виробництва біорозкладних пластикових пакетів, зрозуміло, що для досягнення цієї мети знадобиться правильна бізнес-концепція, управління та організаційна структура.

Green Sauce знають, що з часом можуть з'явитися конкуренти які теж будуть виробляти біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів, тому Green Sauce дотримуються належних процедур створення бізнесу. Green Sauce знають, що якщо для бізнесу буде проведено належний SWOT-аналіз, це допоможе позиціонувати бізнес так, щоб максимізувати силу, використовувати можливості, які будуть доступні для Green Sauce, знизити ризики та бути добре підготовленими, щоб протистояти загрозам.

Короткий виклад SWOT-аналізу, проведеного для компанії Green Sauce зображено у таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз проєкту Green Sauce

Сильні сторони	Слабкі сторони
Головна сила Green Sauce полягає в якості готових пакетів для майонезів та кетчупів, Компанія має сильні команди та добре обладнаний завод з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів. Компанія володіє командою висококваліфікованих та досвідчених співробітників, які можуть виробляти біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів найвищої якості. Головна ідея екологічності проєкту співпадає з цілями компанії інвестора .	Основним недоліком, який може протистояти Green Sauce, є той факт, що компанія є новою з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів і Green Sauce не мають фінансових можливостей, щоб конкурувати з багатомільйонними компаніями подібних галузей з створювання інших біорозкладних продуктів. Так само у Green Sauce може не вистачити грошового резерву, щоб просувати бізнес так, як хотіли б.

Можливості	Загрози
Можливості для такого бізнесу, як Green Sauce, безмежні через зростаючу екологічну обізнаність. Незважаючи на те, що попит збільшився, він не призвів до збільшення прибутку та високого попиту з боку замовників, які переробляють продукцію. Green Sauce змогли провести ретельне техніко-економічне обґрунтування та дослідження ринку, і Green Sauce знають, що їх потенційні клієнти чекатимуть від них; у Green Sauce є всі можливості, щоб скористатися можливостями, що відкриваються на шляху.	Як і в будь-якому іншому бізнесі, одна з основних загроз, з якими Green Sauce, мабуть, зіткнеться, – це економічний спад. Це факт, що економічний спад впливає на купівельну/купівельну спроможність. Ще одна загроза, з якою Green Sauce, ймовірно, зіткнеться, - це прибуття нової компанії з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів у місце, де знаходиться компанія. Так само несприятлива державна політика також може становити загрозу для таких підприємств, як Green Sauce.

Джерело: складено автором

Намір Green Sauce створити компанію з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів - побудувати стандартну компанію з виробництва біорозкладних упаковок які підійдуть для підприємств компанії «XXX». Хоча Green Sauce може бути не такою великою компанією, вони готові подбати про те, щоб створити правильну структуру, яка буде підтримувати те зростання, про яке планується.

Green Sauce подбають про те, щоб у компанії працювали кваліфіковані, чесні, орієнтовані на клієнта люди, готові працювати, щоб допомогти Green Sauce побудувати квітучий бізнес, який принесе користь усім зацікавленим сторонам. Фактично, угода про розподіл прибутку буде доступна для всього старшого управлінського персоналу, і вона ґрунтуватиметься на їхніх результатах діяльності протягом десяти або більше років.

У зв'язку з цим Green Sauce вирішили найняти кваліфікованих та компетентних спеціалістів для роботи на наступних посадах, що детально описані і таблиці 3.3.:

Ключові учасники проєкту Green Sauce

№п/п	Учасник проєкту	Визначення і функції
1	Головний виконавчий директор - генеральний директор:	Підвищує ефективність управління шляхом набору, відбору, орієнтації, навчання, коучингу, консультування та дисципліни менеджерів; Інформування про цінності, стратегії та цілі; розподіл відповідальності; Планування, моніторинг, оцінка результатів роботи та розробка стимулів Створює, передає та реалізує бачення, місію та загальний напрямок організації, тобто керує розробкою та реалізацією загальної стратегії організації. Відповідає встановлення цін і укладання ділових угод. Відповідає за напрямок бізнесу Відповідає за підписання чеків та документів від імені компанії. Оцінює успіх організації
2	Адміністратор та менеджер з персоналу	Відповідає за нагляд за безперебійним виконанням кадрових та адміністративних завдань в організації. Підтримує канцелярські товари, перевіряючи запаси; розміщення та експедирування замовлень; оцінка нових продуктів Забезпечує роботу обладнання за рахунок виконання вимог щодо профілактичного обслуговування; дзвінок на ремонт. Визначає посади для набору та управління процесом співбесіди Проводить вступний курс для нових членів команди Відповідає за навчання, оцінку та оцінку співробітників Відповідає за організацію поїздок, зустрічей та зустрічей Спостерігає за безперебійною повсякденною роботою офісу.
3	Керуючий фабрикою:	Відповідає за керування повсякденною діяльністю на заводі. Забезпечує належний облік біорозкладних пластикових матеріалів та пакетів, а на складі не закінчується готова продукція. Гарантує, що завод знаходиться у відмінному стані та його легко знайти Контролює робочу силу на фабриці.

4	Менеджер з продажу	Керує відносинами з постачальниками, відвідуваннями ринків, а також постійним навчанням та розвитком груп закупівель організацій. Допомагає забезпечити стабільну якість сировини для виготовлення біорозкладних пластикових пакетів. Відповідає за закупівлю сировини для пластикових пакетів, що біорозкладаються, для організацій. Відповідає за планування продажу, моніторинг запасів, вибір товарів, а також за написання та оцінку замовлень постачальникам.
5	Менеджер з продажу та маркетингу	Моделює демографічну інформацію та аналізує обсяги транзакційних даних, що генеруються покупками клієнтів. Визначає, розставляє пріоритети та звертається до нових партнерів, а також ділових можливостей та ін. Визначає можливості розвитку; відстежує потенційних клієнтів та контакти Документує всі контакти та інформацію про клієнтів Представляє компанію на стратегічних зустрічах Допомагає збільшити продажі та зростання компанії
6	Розробники та виробники біорозкладних пластикових пакетів	Відповідає за розробку та виробництво індивідуальних біорозкладних пластикових пакетів. Відповідає за розробку та виробництво біорозкладних пластикових пакетів для зберігання харчових продуктів. Відповідає за розробку та виробництво біорозкладних пластикових пакетів для продуктових магазинів. Відповідає за розробку та виробництво біорозкладних пластикових пакетів для сміття. Відповідає за розробку та виробництво біорозкладних пластикових пакетів для пакування.
7	Бухгалтер / касир:	Відповідає за підготовку фінансових звітів, бюджетів та фінансових звітів для організації. Надає керівництву фінансовий аналіз, бюджети розвитку та бухгалтерські звіти Відповідає за фінансове прогнозування та аналіз ризиків. Здійснює управління грошима, ведення бухгалтерського обліку та фінансову звітність. Відповідає за розробку та управління фінансовими системами та політиками. Відповідає за ведення платіжних відомостей Забезпечує дотримання податкового законодавства Обробляє всі фінансові операції для організації Виступає як внутрішній аудитор організації

8	Керівник служби підтримки клієнтів	Гарантує, що всі контакти з клієнтами (електронна пошта, сервісний центр, SMS або телефон) надають клієнту персоналізоване обслуговування клієнтів на найвищому рівні. Взаємодіючи з клієнтами телефоном, використовує будь-яку можливість, щоб зацікавити клієнтів продуктами та послугами компанії. Ефективно та своєчасно керує адміністративними обов'язками, покладеними на менеджера відділу кадрів та адміністратора. Постійно залишатися в курсі будь-якої нової інформації про продукти організацій, рекламні кампанії і т. д., щоб гарантувати надання точної та корисної інформації клієнтам, коли вони роблять запити.
---	------------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі джерела [59]

Проект Green Sauce як і всі інші проекти проходить стадії розвитку проекту як проекту-бізнесу. Детальніше про стадії проекту Green Sauce описано в таблиці 3.4. нижче. Зараз проект з виготовлення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів знаходиться на посівній стадії - стадії розроблення ідеї, та готується до залучення фінансування та приєднання до компанії «XXX» через платформу пошуку проектів The Foundry.

На посівній стадії проекту Green Sauce знайшли ідею виготовлення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів. Перед тим як приступати до реалізації ідеї, необхідно було провести дослідження ринку. Проведений аналіз довів, що їх ідея є унікальною та може бути реалізованою.

Детальніше про стадії проекту Green Sauce описано в таблиці 3.4.:

Стадії розвитку проєкту Green Sauce як проєкту бізнесу

№з/п	Назва	Зміст	Дії	Результати
1	Посівна стадія	Націй стадії проєкт Green Sauce перебував у процесі створення ідеї та визначення шляху її реалізації	Пошук ідеї створення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів. Аналіз данного ринку. Складання бізнес плану та плану реалізації ідеї. Аналіз майбутніх витрат. Пошук джерел фінансування.	Ідея створення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів. Ідея залучення консультантів з екології. Визначення позитивної тенденції розвитку данного ринку. Готовий бізнес план. Готовий план майбутніх витрат. Рішення подати заявку до «XXX» Foundry. Проходження всіх етапів в The Foundry. Заклучення партнерських відносин з компанією «XXX»
2	Стадія запуску	Матеріалізація ідеї проєкту	Пошук людських ресурсів та матеріально-технічного забезпечення.	Залучення спеціалістів, персоналу, консультантів, менеджерів, працівників офісу та заводу. Залучення обладнання на підприємство, оренда приміщень. Виготовлення MVP. Аналіз результатів пілотного проєкту. Повноцінний запуск проєкту.

3	Стадія зростання	Зростання компанії та масштабування ідеї	Забезпечення безперебійного та якісного виробництва, розповсюдження через канали дистрибуції та продаж продукції.	Виготовлення якісного готового продукту. Налагоджені канали дистриб'юції. Продаж продукції брендам «XXX». Підвищення темпу зростання проєкту. Перехід від інвестицій до самоінвестування. Підготовка підприємства до майбутнього та розширення ринку.
4	Стадія розширення	Розширення діяльності проєкту	Розширення та удосконалення продукції. Масштабування проєкту. Пошук нових ідей та можливостей для компанії.	Створення нових товарів та удосконалення існуючих. Залучення нових клієнтів. Вихід на нові ринки збуту. Проведення опитувань клієнтів, залучення нових консультантів та спеціалістів.
5	Стадія виходу	Продаж компанії або частки власності	Продаж акцій. Викуп проєкту.	Повний перехід проєкту у бізнесову сферу.

Джерело: складено автором на основі джерела [59]

Галузь роздрібної торгівлі повністю освоїла використання біорозкладних упаковок у зв'язку з тим, що світ йде шляхом зміни клімату. Це говорить про те, що у нашому світі дійсно існує дуже великий ринок біорозкладних пластикових пакетів, упаковок та інших екологічних продуктів; отже, безліч інвесторів прагнуть розвивати свої підприємства в напрямку становлення більш екологічними компаніями у промисловості виробництва біорозкладних упаковок для своїх товарів .

Виробники біорозкладних пластикових упаковок та ін пакетів є частиною індустрії з виробництва біопластиків, і учасники цієї галузі виробляють біопластики, які є органічними пластиками, отриманими з відновлюваних джерел

біомаси. Біопластики, розроблені для біорозкладання, виробляються з таких джерел, як олія, кукурудзяний крохмаль, гороховий крохмаль або мікробіота.

Якщо спостерігати за подіями, що відбуваються у галузі виробництва біопластів, можна помітити, що протягом останніх років до 2021 року у цій галузі спостерігається стійке зростання. Занепокоєння щодо майбутнього пластмас на нафтовій основі підтримало попит на біопластики, які підлягають переробці та є екологічно безпечними.

Крім того, нестабільність світових цін на сиру нафту спонукала великих виробників пластмас шукати альтернативу. Підвищення екологічної обізнаності у цей період спонукало уряд і великі компанії просувати використання біопластиків, приносячи пряму користь галузі.

Галузь все ще знаходиться на початковій стадії, що веде до високих витрат на дослідження та розробки. Очікується, що протягом п'яти років до 2023 року сильне економічне середовище, вихід на нові ринки та позитивне законодавство сприятимуть зростанню попиту на галузеві продукти.

На дохід, одержуваний у галузі, значною мірою впливає національний попит на споживчі товари, оскільки більша частина продукції, що виробляється в галузі, продається для подальшого використання в секторі споживчих товарів, що швидко розвиваються.

Статистичні дані показують, що у Сполучених Штатах Америки промисловість з виробництва біопластів щорічно генерує понад 469 мільйонів доларів від більш ніж 124 зареєстрованих та ліцензованих компаній з виробництва біопластів (біорозкладних упаковок для товарів).

У галузі створення біорозкладних упаковок для різних товарів зайнято понад 529 осіб, але немає жодної компанії яка б виробляла біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів, що дає можливість проєкту Green Sauce стати першою та передовою компанією в цій галузі. За прогнозами експертів, галузь зростатиме зі швидкістю 4,5 відсотка на рік.

Галузь виробництва біопластів знаходиться у фазі зростання свого економічного життєвого циклу. У звіті також йдеться, що галузь, як очікується,

представить нові продукти, вийде на нові ринки та зазнає припливу нових учасників. Серед нових продуктів і планує опинитися компанія Green Sauce зі своїм продуктом - біорозкладна упаковка для майонезів, біорозкладна упаковка для кетчупів. Проєкт сприятиме розвитку та розширенню галузі виготовлення біопластів.

Внесок галузі в економіку в цілому, що вимірюється доданою вартістю в галузі (IVA), за прогнозами зростатиме у річному обчисленні на 2,0 відсотка протягом 10-річного періоду до 2023 року. Протягом того ж періоду очікується зростання ВВП США на рівні у річному обчисленні 2,2 відсотка. Це вказує на те, що очікується, що промисловість з виробництва біопластів зростатиме приблизно такими ж темпами, як і економіка США.

Крім того, бізнес з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів є прибутковим та унікальним бізнесом, і тому проєкт Green Sauce має широкі можливості для розвитку зі стандартними виробничими підприємствами як у Сполучених Штатах Америки, так і в країнах Азії, де можливо отримати дешевшу робочу силу та сировину.

Одна з основних тенденцій у цій галузі полягає в тому, що більшість гравців використовують той факт, що штати в США і навіть країни світу приймають закони, які обмежують використання таких матеріалів, як нейлонові пакети, поліетилен, пластикові упаковки для майонезів та кетчупів, через небезпеку для навколишнього середовища, отже, біорозкладні упаковки для майонезів та кетчупів стали гарною заміною.

Фактично, зростаюче забруднення через пластикові пакети на нафтовій основі та аналогічні продукти негативно впливає на навколишнє середовище. Зростання залежності харчової промисловості від екологічно чистої пластикової упаковки є помітним фактором, що каталізує ринковий попит на упаковки з біорозкладної пластмаси для майонезів та кетчупів.

Посилення правил, пов'язаних з утилізацією традиційних пластиків у різних розвинених країнах, є головним фактором, що привертає увагу до промислового попиту на ці упаковки. Широкий прогрес, досягнутий у виробничих технологіях, і

використання різних додаткових матеріалів, ймовірно, покращать біорозклад і можливість складання цих упаковок, тим самим відкриваючи захоплюючі можливості протягом періоду оцінки.

Нарешті, в рамках маркетингових стратегій компанії-виробники пластикових упаковок, що біорозкладаються, тепер забезпечують вихід за рамки масового виробництва і випускають індивідуальні біорозкладні упаковки для більших корпорацій, що працюють у секторі товарів виробництва соусів.

Ретельне вивчення галузі виробництва біопластів показує, що за останнє десятиліття ринок став набагато конкурентним. Насправді, якщо компанії хочуть вижити в цій галузі, необхідно виявляти творчий підхід до дизайну та ринкового підходу, орієнтуватися на клієнта та виявляти ініціативу.

Green Sauce усвідомлюють жорстку конкуренцію та готові конкурувати з іншими провідними виробниками біорозкладних упаковок для інших товарів та з ймовірними майбутніми конкурентами з виробництва біорозкладних упаковок для соусів. В майбутньому компанія також планує розширюватись та виходити на інші ринки товарів.

Планується для проєкту Green Sauce з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів знайти ідеальне розташування, що дуже підходить для тієї виробничої компанії, якою Green Sauce хочуть керувати, і в якій можливо буде налагодити дистрибуцію з клієнтами компанії «XXX». У Green Sauce має бути достатньо місця для паркування, на якому можна розмістити понад 30 легкових/вантажних автомобілів за один раз.

Одне можна сказати напевно: Green Sauce завжди забезпечуватиме виробництво високоякісних біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів на своїх заводах. Відмінна культура компанії обслуговування клієнтів, різні варіанти оплати та надійний захист об'єкту послужать для Green Sauce конкурентною перевагою.

Щодо співробітників, то Green Sauce будуть добре дбати про свій штат, і їхній соціальний пакет буде одним із найкращих у категорії в галузі, а це означає, що вони будуть більш ніж готові будувати з Green Sauce бізнес та допомогти у

досягненні поставлених цілей та завдань компанії. Green Sauce також нададуть хороші умови роботи та комісійні позаштатним торговим агентам, яких час від часу найматимуть.

Промисловість з виробництва біопластів має широке коло клієнтів, які входять у різні галузі обробної промисловості, особливо учасників сектора швидкозростаючих споживчих товарів.

Green Sauce мають хороші можливості для виходу на доступний ринок у Сполучених Штатах Америки і, звичайно ж, в іншому світі, і компанія має дуже оптимістичні погляди щодо того, що проєкт досягне поставленої мети з отримання достатнього доходу/прибутку за перші шість місяців роботи та розвивати бізнес та клієнтську базу.

Green Sauce змогли вивчити галузь виробництва біопластів, проаналізували їх можливості у цій галузі та склали наступний прогноз продажів.

Нижче у таблиці 3.5. представлений прогноз продажів компанії Green Sauce з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів, він заснований на місцезнаходження бізнесу, ринку компанії «XXX» зі збуту майонезів та кетчупів та інших факторах, пов'язаних із запуском виробництва біорозкладних упаковок у США.

Таблиця 3.5.

Прогноз продажів компанії Green Sauce з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів

Фінансовий рік	Сума продажів в дол. США
Перший фінансовий рік	250 000 доларів
Другий фінансовий рік	650 000 доларів
Третій фінансовий рік	1,2 мільйона доларів

Джерело: складено автором

Цей прогноз був зроблений на основі того, що доступно в галузі, і з припущенням, що не буде будь-якої серйозної економічної кризи і не буде жодного

великого конкурента, що виробляє або продає ті ж біорозкладні упаковки, як і компанія Green Sauce, в тому ж місці. Зверніть увагу, що зазначений вище прогноз може бути нижчим і водночас вищим.

При відкритті будь-якого бізнесу сума чи вартість залежатимуть від підходу та масштабу, яку проєкт хоче зробити. Якщо компанія має намір досягти великих успіхів, орендуючи/здаючи в оренду великий об'єкт, їй знадобиться значний капітал, тому що потрібно буде переконатися, що про співробітників добре дбають, і що підприємство достатньо сприяє творчості працівників. та продуктивності компанії.

Інструменти та обладнання, які будуть використовуватися, скрізь матимуть приблизно однакову вартість, а будь-яка різниця у цінах буде мінімальною, і її можна не помітити.

Проєкту Green Sauce знадобиться кошторис у 550 000 доларів, щоб успішно відкрити компанію з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів.

Визначення методології на етапі планування проєкту є водночас гарною практикою управління проєктом. Проєкт Green Sauce має свою власну модель управління проєктом зображено на мал 3.3., яка допоможе поєднати основу управління проєктом з виготовлення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів та її функції з можливими інструментами, який застосовується для самого управління проєктом Green Sauce.

Щодо детального аналізу витрат на відкриття бізнесу з виробництва біорозкладних упаковок для майонезів та кетчупів в проєкті Green Sauce детально расписано в таблиці 3.6. в інших країнах аналіз може відрізнятися через вартість їхніх грошей. В аналізі розписані ключові області, на які Green Sauce витратить свій стартовий капітал.

**Аналіз витрат на відкриття бізнесу з виробництва біорозкладних
упаковок для майонезів та кетчупів в межах проєкту Green Sauce**

Витрати	Сума витрат в дол. США
Загальний збір за реєстрацію Бізнесу у Сполучених Штатах Америки	750 доларів США
Юридичні витрати на отримання ліцензій та дозволів, а також бухгалтерські послуги (програмне забезпечення, касові апарати)	3300 доларів США
Витрати на маркетингове просування	3500 доларів США
Друк флаєрів	3580 доларів США.
Загальна вартість найму Бізнес-консультанта	2500 доларів США
Інші початкові витрати, включаючи канцелярські товари	500 доларів США
Загальна вартість виплати страхового полісу покриває покриття із загальною премією	9 400 доларів США
Загальна вартість при довгостроковій оренді стандартного складу/заводу	150 000 доларів США
Загальна вартість перепланування складу/заводу	20 000 доларів
Операційні витрати на перші 3 місяці	100000 доларів США
Загальна вартість стартового інвентарю (купівля інструменту та обладнання та закупівля сировини включно)	150 000 доларів США
Загальна вартість обладнання магазину (каса, охорона, вентиляція, вивіски)	13 750 доларів США
Загальна вартість покупки та встановлення відеоспостереження:	10 000 доларів США
Вартість покупки офісних меблів та гаджетів (комп'ютери, принтери, телефон, телевізори, аудіосистема, столи та стільці та ін.)	4000 доларів
Загальна вартість запуску сайту	600 доларів США
Різне:	10 000 доларів

Джерело: Складено автором

Наступним важливим етапом після появи ідеї, планування та аналізу проєкту є реалізація проєкту. Для удосконалення реалізації проєкту Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів пропонується створити план реалізації, що допоможе чітко розуміти усі кроки які проєкт повинен пройти, перед його запуском.

План реалізації проєкту зображений та детально описаний у таблиці 3.7.:

Таблиця 3.7.

План реалізації проєкту Green Sauce

№	Етап реалізації	Конкретні кроки
1	Підготовчий етап проєкту	- формування ідеї створення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів
2	Збір даних та аналіз ринку проєкту	- аналіз: ринку, галузі, продукції, технології, конкурентів, споживачів, посередників. - пошук можливостей проєкту, можливостей залучення інвестування інвестування - проведення опитувань - консультація зі спеціалістами по розробці біорозкладних упаковок
3	Просування ідеї проєкту	- складання бізнес плану проєкту - проведення розрахунків ефективності проєкту - підготовка проєкту до його презентації
4	Залучення інвестування до проєкту	- подача заявки на платформу для пошуку проєктів The Foundry компанії «XXX» - проходження брифінгу - проходження підчингу - пілотний проєкт - заключення партнерських відносин - заявки на отримання інвестицій
5	Призначення команди реалізації проєкту	- залучення спеціалістів, менеджерів, бухгалтерів, аналітиків, фінансистів
6	Організаційне оформлення	- перевірка доступності назви компанії - реєстрація бізнесу - відкриття корпоративних банківських рахунків - устаткування точок продажу - відкриття рахунків мобільних грошей - відкриття платіжних онлайн-платформ

7	Придбання та передача технології	- отримання патенту на технологію виробництва біорозкладних упаковок для майонезу та кетчупів
8	Вибір підрядників, консультантів та постачальників	- вибір консультантів - вибір підрядників - вибір постачальників
9	Підготовка заявних документів	- заява та отримання ідентифікатора платника податків - заява на отримання бізнес-ліцензії та дозволу - покупка страховки для бізнесу - заява на отримання інвестицій - складання контрактних документів та інших відповідних юридичних документів - розробка логотипу компанії
10	Пропозиція ціни виробу	- визначення цінової стратегії
11	Оренда приміщень	- оренда заводу - оренда офісу
12	Встановлення обладнання	- закупівля машин та обладнання - закупівля меблів, стелажів, полиць, комп'ютерів, електроніки, оргтехніки та відеоспостереження
13	Закупівля матеріалів та сировини	- складання списку продукції, що буде вироблятися - встановлення ділових відносин із постачальниками
14	Передвиробничий маркетинг	- вибір маркетингової стратегії - план маркетингу - друк рекламних матеріалів
15	Навчання та призначення на посади	- набір працівників - навчання працівників - підвищення поінформованості про бізнес як в Інтернеті, так і у суспільстві
16	Запуск проєкту та початок виробництва	- створення офіційного сайту компанії - проведення переговорів та укладання контрактів - угода з охорони праці та техніки безпеки (ліцензія) - запуск проєкту - початок виробництва

Джерело: складено автором

На даному етапі ми маємо план реалізації проєкту з виготовлення біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів який розбитий на чіткі етапи та

кроки реалізації проєкту від початку підготовки ідеї до запуску проєкту. В свою чергу план потребує вдосконалення, тому ми маємо на меті створення ідеї з поліпшення ефективності процесу реалізації.

Головною ідеєю для удосконалення плану реалізацію проєкту є розбиття усіх окреслених пунктів на конкретні етапи, що будуть ефективно розподілені на певні фази з чітко відокремленими термінами виконання кожного етапу. Це рішення допоможе підвищити ефективність виконання реалізації проєкту та мотивувати команду та менеджмент проєкту до своєчасного виконання поставлених задач. Кожен етап матиме власного керуючого етапом проєкту, що буде слідкувати за виконанням кроків реалізації проєкту. До кожного етапу буде прикріплена команда під керівництвом тімліда (керівника). Всі етапи будуть перевірятися консультантами з різних сфер удосконалення бізнесу, що підвищить рівень якості виконання кожного пункту реалізації.

Схема удосконалення реалізації проєкту зображена на рис. 3.3.:

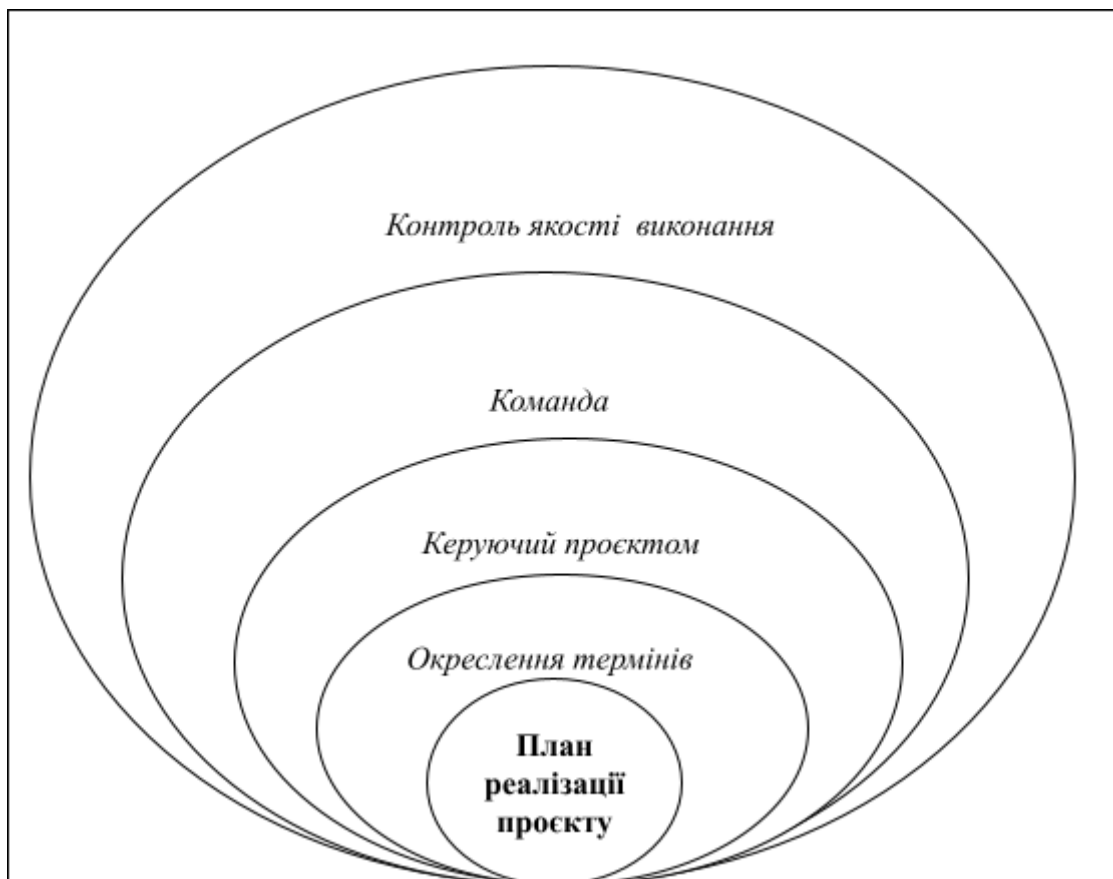


Рис 3.3. Схема удосконалення реалізації проєкту

Джерело: складено автором

3.2. Створення механізму управління міжнародним проєктом

Підприємці-початківці часто недооцінюють механізми управління проєктами, вважаючи, що воно важливе лише для великих корпорацій. Насправді воно зводить до мінімуму можливість помилки в будь-якій організації. Воно дозволяє керівникам підприємств оптимізувати витрати та не виходити за рамки бюджету, передбачити ризики та стежити за дотриманням строків. Механізми управління проєктами мають вирішальне значення успіху.

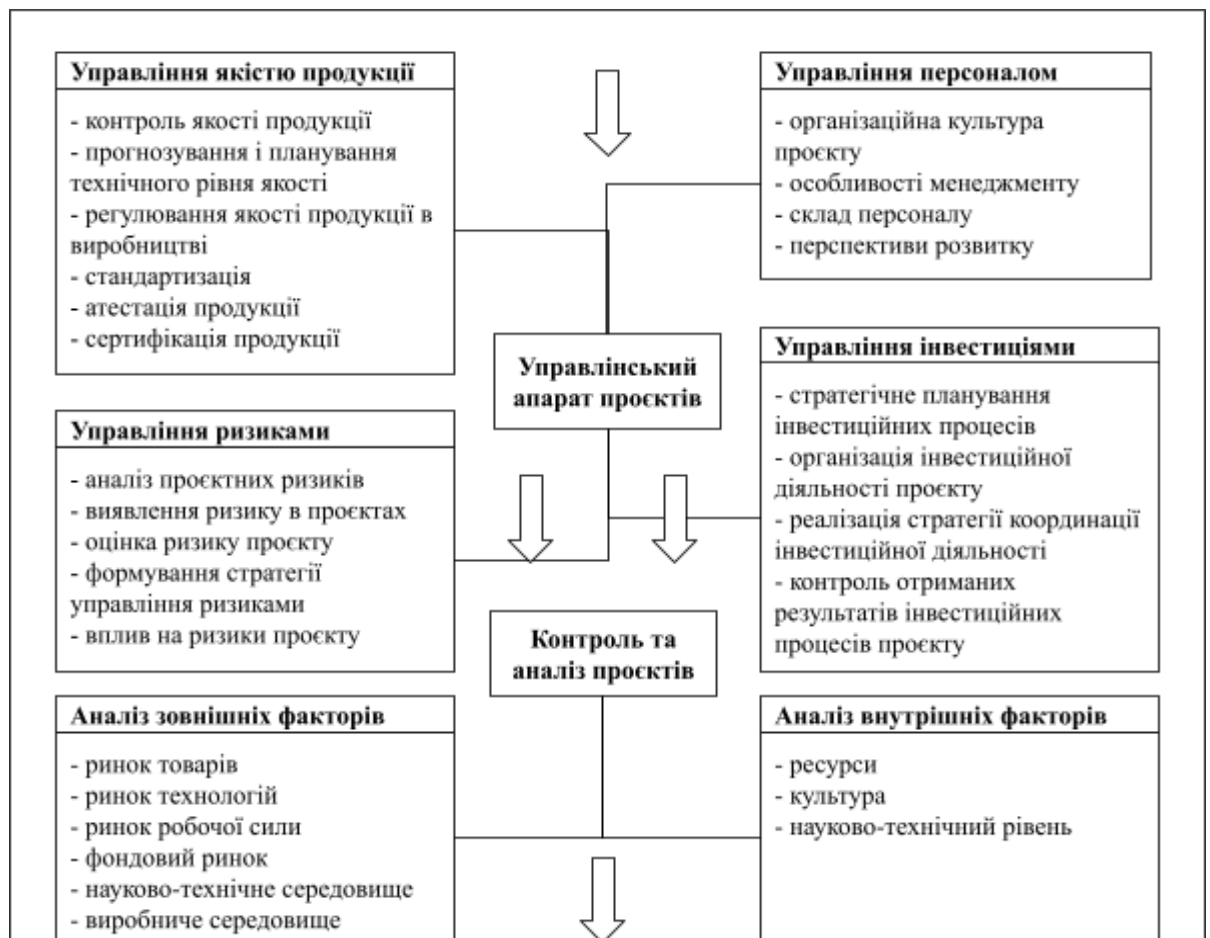
Механізм управління проєктом - це набір інструментів, які використовуються для тактичної реалізації та стратегічного планування практик, процесів, політик, керівних принципів і процедур для використання в розгортанні, виконанні та розробці бізнес-стратегій і планів, а також будь-якою пов'язаною з ними управлінської діяльності.

Вони забезпечують основу для тактичних і стратегічних бізнес-рішень, коли мова йде про поточні процесах, завдання, діяльність та процедурах з метою досягнення всіх цілей організації і задоволення очікувань і потреб клієнтів.

Основна ідея механізму управління проєктом полягає в тому, щоб дати керівництву інструменти для моніторингу, планування і контролю своєї діяльності і вимірювання ефективності бізнесу. Вони також спрямовані на впровадження процесів безперервного вдосконалення в компанії. Ця система знаходить принципи існування організації і тісно пов'язана з критеріями успіху бізнесу. Вона являє собою багаторівневу ієрархію різних бізнес-рішень, які показують, як організація, орієнтована на отримання прибутку, буде виконувати різні функції, такі як маркетинг, продажу, підбір персоналу та закупівлі, щоб успішно виконати завдання.

Довгострокова конкурентоспроможність проєктів в компанії «XXX» як виробничої компанії, зрештою, залежить від успіху її можливостей з розробки продукції та потребує досконалого механізму управління проєктом.

Механізм управління міжнародними проєктами для компанії «XXX» зображений на рис. 3.4.:



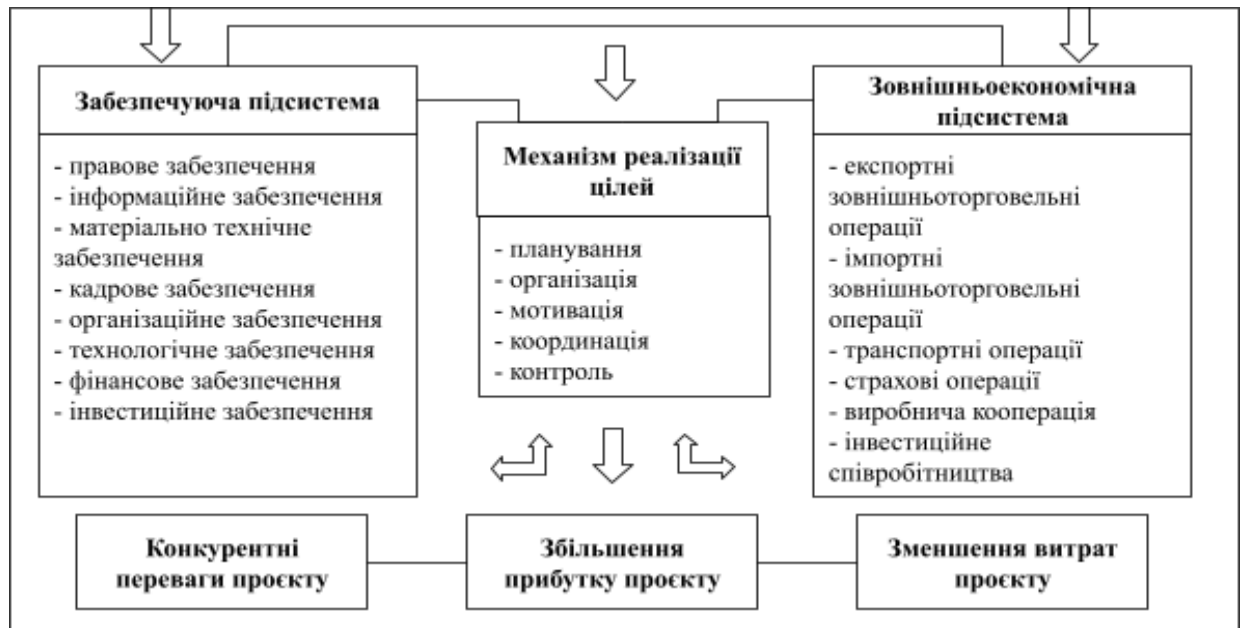


Рис 3.4. Механізм управління міжнародними проєктами компанії «XXX»

Джерело: складено автором

Основною метою механізму управління міжнародними проєктами компанії «XXX» є ціль підвищення ефективності управління реалізацією міжнародних проєктів компанії. Ця ціль може бути досягнута за допомогою певних методів управління, інструментів управління, економічних важелів та організаційно економічних важелів управління.

Серед методів управління проєктів виділяється:

- управління змістом проєкту
- управління якістю проєкту
- управління ризиками проєкту
- управління термінами проєкту
- управління поставками проєкту
- управління людськими ресурсами проєкту
- управління комунікаціями проєкту

Всі методи управління великою мірою залежать від систематичного, методичного, логічного, раціонального підходу та ретельного, докладного, аналітичного аналізу проблем чи набору рішень.

Для успішного досягнення цілей необхідні не лише методи управління проектами, а й інструменти управління, які дозволяють фіксувати результати та ефективність працівників, своєчасно змінювати стратегію. Серед них в механізмі управління було виділені наступні інструменти:

- експертна оцінка
- процес планування проекту
- систематизація проекту

Інструменти управління проектами допомагають досягти наступних результатів:

- пришвидшене виконання термінів роботи завдяки ефективному плануванню проекту.
- чіткі умови умови: бюджетування, кількості часу, кількості працівників і т.д.
- наявність звітності, яка б дала розуміння ефективності робочого процесу в цілому, «вузьких» місць та проблемних питань.
- вирішення проблем комунікації команди.
- фіксування задач в єдиній системі завдяки інструменту систематизації проекту, дає можливість команді, яка працює над проектом зрозуміти на якому етапі реалізації знаходиться та чи інша задача.
- проведення оціночної експертизи проекту, що сприяє збільшенню прибутку проекту та зниженню витрат.

Важелі управління в механізмі вирішують проблеми низької ефективності проекту, створюють сприятливі умови для розвитку проекту та сприяють появі нових технологій на підприємствах компанії. Серед Економічних важелів виділяється чистий прибуток, збільшення доходу проекту та зниження його витрат. Все це впливає на підвищення мотивації співробітників та збільшення ефективності процесів проектування та виготовлення продукту проекту.

До Організаційно адміністративних важелів було віднесено реалізацію інтересів сторін проєкту та програму взаємовідносин сторін проєкту. Основна увага в реалізації інтересів сторін проєкту приділяється обов'язкам сторін та відповідному обсягу робіт та послуг, які повністю повинні відповідати потребам реалізації проєкту доти, доки не буде досягнуто успішної комерційної експлуатації.

Оскільки всі міжнародні проєкти реалізуються кількома сторонами, розподіл відповідальності та план їхньої скоординованої реалізації має важливе значення для запобігання конфліктам. У цьому відношенні знання та розуміння сторін, їх інтересів та їхніх представників відіграють важливу та недооцінену роль. Це також включає відносини між проєктом та місцевою владою в країні проєкту.

До механізму був також включений управлінський апарат проєкту, серед яких було виділено декілька найважливіших інструментів в управлінні проєктами.

Управління якістю продукції - це комплексний набір інструментів, який дозволяє організаціям контролювати та управляти даними, що належать до якості продукції на підприємствах. Ці дані про продукт включають дефекти продукту та виробництва, відмови на місцях, скарги клієнтів, поліпшення продукту, а також запити на коригувальні та попереджувальні дії.

Управління якістю включає наступні основні компоненти:

- прогнозування і планування технічного рівня якості
- контроль якості продукції: скорочення витрат на виробництво, ремонт та гарантійне обслуговування за рахунок відстеження та ремонту дефектів.
- регулювання якості продукції
- забезпечення якості: ефективне відстеження звітів про проблеми та скарги клієнтів з метою своєчасного вирішення запитів.
- підвищення якості: взаємодія з іншими корпоративними системами управління взаємовідносинами з клієнтами та інтеграція з іншими підприємствами для імпорту скарг клієнтів, інформації, пов'язаної з якістю та виробничих проблем. Це прискорює процес відстеження якості та

забезпечує центральний репозиторій для відстеження даних, пов'язаних із якістю продукції.

- стандартизація
- атестація продукції
- сертифікація продукції

Багато постачальників продуктів визнають якість головним чинником, що дозволяє виділити їх продукти серед продуктів конкурентів.

Управління персоналом проекту - це послідовність процесів, вкладених у те, щоб потрібні люди з потрібними здібностями та інструментами були призначені для виконання потрібних завдань у потрібний час. Розробка кадрового плану допомагає керівникам проектів виконувати процеси ефективного управління персоналом, що є одним із найважливіших факторів, що ведуть проект до успішного результату. Управління персоналом проекту виділяє наступні інструменти :

- організаційна культура проекту
- особливості менеджменту
- склад персоналу
- перспективи розвитку

В управлінні проектами управління ризиками - це практика виявлення, оцінки та запобігання чи зниження ризиків проекту, які можуть вплинути на бажані результати. Керівники проектів зазвичай відповідають за нагляд за процесом управління ризиками протягом усього проекту.

Для ефективного управління ризиками менеджери проектів повинні чітко розуміти свої цілі, щоб вони могли ідентифікувати будь-які перешкоди, які можуть вплинути на здатність команди досягати результатів.

Управління ризиками насправді полягає у розгляді цілей проекту та з'ясуванні загроз для цих цілей і того, що компанія може зробити для їх усунення з самого початку

В механізмі управління щодо управління ризиками було виділене наступне:

- економічне управління ризиками

- аналіз ризику
- виявлення ризику
- оцінка ризику
- формування стратегії управління ризиками у проєкті
- вплив на ризик

Управління інвестиціями також є важливим етапом механізму управління проєктами компанії, що включає в себе:

- стратегічне планування інвестиційних процесів проєкту
- організацію інвестиційної діяльності проєкту
- реалізацію стратегії та координації інвестиційної діяльності проєкту
- контроль отриманих результатів інвестиційних процесів проєкту

Наступним етапом механізму є контроль та аналіз, що поділяється на аналіз зовнішніх факторів проєкту та аналіз внутрішніх факторів проєкту. Всі проєкти необхідно критично аналізувати на предмет внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості та загрози)

Зовнішні фактори проєкту - це витрати чи вигода, викликані виробником, які були понесені чи отримані цим виробником у фінансовому плані. Зовнішні фактори проєкту може бути як позитивними, і негативними і може бути пов'язані або з виробництвом, або з споживанням товару чи послуги. Витрати та вигоди можуть бути як приватними - для окремої людини чи організації, так і соціальними, що означає, що вони можуть вплинути на суспільство загалом. До них в механізмі управління реалізацією проєктів віднесено наступні фактори:

- ринок товарів
- ринок технологій
- ринок робочої сили
- фондовий ринок
- науково-технічне середовище
- виробниче середовище

В свою чергу до внутрішніх фактів було віднесено:

- ресурси

- культура
- науково-технічний рівень

Своєчасний та достовірний аналіз допоможе проєкту бути впевненим у впливі зовнішніх та внутрішніх факторів на процес роботи проєкту та допоможе бути конкурентоспроможним проєктом на ринку.

Досконала забезпечуюча підсистема також сприятиме удосконаленню управління проєкту, і до неї входять:

- правове забезпечення
- інформаційне забезпечення
- матеріально-технічне забезпечення
- кадрове забезпечення
- організаційне забезпечення
- технологічне забезпечення
- фінансове забезпечення
- інвестиційне забезпечення

Зовнішньоекономічна підсистема виділяє у собі наступне:

- експортні зовнішньоторговельні операції проєкту
- імпортні зовнішньоторговельні операції проєкту
- транспортні операції проєкту
- страхові операції
- виробничу кооперацію
- інвестиційне співробітництво

Все це регулюється механізмом реалізації цілей проєкту, до якого входить: планування, організація, мотивація, координація, контроль за реалізацією проєкту.

Добре удосконалений механізм управління проєктами допоможе компанії «XXX» збільшити прибутки проєкту, зменшити витрати та отримати конкурентну перевагу.

Для вдосконалення механізму управління стартап проєкту в компанії «XXX» використовується безперервне вдосконалення механізму управління проєкту, що приносить користь внутрішнім та зовнішнім зацікавленим сторонам – від

співробітників до клієнтів та інвесторів. Але безперервне вдосконалення - це одноразова угода, яку компанія виконує.

Вдосконалення стає частиною поточної діяльності підприємства. Його можна розглядати як спосіб життя, а не як щось нове, що можна спробувати один раз. Але, навіть ставши частиною бізнесу, він все одно вимагає стратегії та методології, щоб вплинути на зміни.

Впровадження удосконалення механізму управління дозволить проєкту в компанії стати кращим у будь-який момент часу. Це дозволить скоротити кількість витрат та оптимізувати результати.

Процес впровадження механізму управління проєкту відбувається за моделлю зображеною на рис. 3.5.:



Рис. 3.5. Впровадження механізму управління проєктом

Джерело: складено автором

Ефективний механізм управління проєктом - це свідомо інтегрований набір управлінських процесів та інструментів, які допомагають узгодити стратегію компанії і річні цілі з повсякденними діями, відстежувати прогрес і оперативно приймати коригувальні заходи.

Він спрямовує і наділяє менеджерів і співробітників повноваженнями для щоденного вдосконалення процесів. У більшості організацій є багато можливостей для покращення.

Переваги впровадження ефективного механізму управління стартап проектом які отримає компанія «XXX» включають в себе:

- чітко визначені і зрозумілі показники ефективності
- стратегічні цілі, доведені до всіх рівнів організації
- міжфункціональні команди ефективно працюють разом над досягненням загальнофірмових цілей
- підвищення залученості керівництва і співробітників
- більш швидке досягнення першочергових цілей.

Наявність якісного механізму управління стартап проектом може допомогти бізнесу стати більш організованим і прибутковим, при цьому краще обслуговуючи клієнтів.

Багато підприємців можуть не знати про всі способи, якими механізм управління стартап проектом може допомогти їм краще управляти своїм бізнесом.

Нижче перераховані вісім переваг наявності в стартап проекті механізму управління стартап проектом.

- Підвищення продуктивності - впорядковані бізнес-процеси дозволяють вашим співробітникам виконувати більше завдань за менший час.
- Зниження трудовитрат - автоматизація додатків може скоротити кількість людей, необхідних для підтримки вашого бізнесу.
- Підвищення фінансової ефективності - точна фінансова звітність може поліпшити виплати по дебіторської заборгованості і дати більш точну картину фінансового стану вашої компанії.
- Поліпшене керування запасами - оптимізація рівня запасів вашої компанії може знизити витрати на зберігання, збільшити оборотність запасів, зменшити кількість повільно рухаються продуктів і допомогти видалити застарілі / мертві продукти.

- Точне ціноутворення - актуальні бази даних про ціни на продукцію допомагають поліпшити і зберегти маржу на товари або послуги.
- Збільшення доходу від клієнтів - керуючи і розпізнаючи потреби клієнтів, ви можете збільшити дохід з кожного клієнта і знизити плинність кадрів.
- Скорочення витрат на обслуговування і підтримку технологій - сучасні технології більш надійні і вимагають менше витрат на обслуговування, ніж старі успадковані системи.
- Автоматизація - зниження витрат на ведення бізнесу. Оптимізація і забезпечення ефективних процесів. Наприклад, включення електронного (по електронній пошті) виставлення рахунків може скоротити паперові рахунки і поштові витрати.

Щодо інших переваг впровадження механізму управління стартап проектами можна виділити такі переваги:

1. Підвищення ефективності

Головна перевага механізму управління проектами полягає в тому, що вона підвищує загальну ефективність проекту, оскільки забезпечує чітку дорожню карту, яка спрямовує та веде вас до успішного завершення проекту. Коли у вас в руках чітка дорожня карта проекту, це дозволить вам працювати розумніше, а не старанніше.

2. Поліпшене зростання

Ще однією перевагою хорошого управління проектами є те, що воно покращує ваше зростання і дає вам більше можливостей працювати краще, ніж будь-коли, отримуючи позитивні та хороші результати, які ставлять вас попереду інших компаній на ринку.

3. Велика гнучкість

Найбільшою і однією з найважливіших переваг хорошого механізму управління стартап проектами є його гнучкість. З'являється можливість визначити всю стратегію для успішного завершення проекту у встановлені терміни. Під час розробки проекту, якщо ви знайдете або виявите розумніший напрямок, ви можете

безпосередньо використовувати його, і це однаково корисно як для малих, так і для середніх компаній.

4. Задоволеність клієнтів

Можливо, найбільшою перевагою хорошого механізму управління стартап проектами є підвищення задоволеності клієнтів. Коли будь-який проект завершується вчасно та в рамках бюджету, клієнт залишається задоволеним. Цей клієнт буде приходити до вас знов і знов для виконання інших проектів і принесе вам більше прибутку. Задоволений клієнт буде рекомендувати вашу компанію іншим.

5. Розширення послуг та товарів які надає компанія

Хороший механізм управління стартап проектами призведе до розширення послуг і товарів, що дозволить знайти більше можливостей для розвитку самої компанії. Відмінна робота дозволить розширити ринок збуту послуг компанії.

6. Підвищення продуктивності

Останньою, але не менш важливою перевагою хорошого механізму управління стартап проектами є підвищення продуктивності. Більш висока якість та краще управління проектами автоматично призводять до підвищення продуктивності праці.

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження механізму управління проектом

Доцільність впровадження механізму управління проектами може бути обґрунтована за допомогою показників ефективності проекту. Оцінка ефективності проекту сприяє ретельному вивченню досягнутих пріоритетів, цілей та операцій. Це може допомогти компанії оцінити, чи досягнув проект своїх цілей, чи отримала компанія очікуваних результатів і досягла бажаних поліпшень. Оцінка ефективності проекту - це покрокова процедура для визначення та вимірювання результатів та впливу завершення проекту.

Для обґрунтування доцільності впровадження проєкту Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів ми проведемо розрахунки щодо оцінки ефективності проєкту. Для розрахунку ми зкористаємося формулами з розділу 1.3. серед яких є такі показники:

- Чистий приведений дохід (NPV)
- Внутрішня норма прибутковості (IRR)
- Строк окупності інвестицій (payback method)
- Показник рентабельності проєкту (benefit–cost ratio)
- Прибутковість до погашення (YTM)

Спочатку необхідно розрахувати NPV та IRR для проєкту Green Sauce.

Чистий приведений дохід (NPV) – це різниця між поточною вартістю грошових надходжень та поточною вартістю відтоку грошових коштів за період часу. Навпаки, внутрішня норма прибутковості (IRR) - це розрахунок, використовуваний оцінки прибутковості потенційних інвестицій.

Обидва ці показники в основному використовуються при складанні бюджету капіталовкладень у проєкті, за допомогою якого компанії визначають, чи є нова інвестиція прибутковою та чи є можливість розширення бізнесу для компанії. З огляду на можливість інвестування компанії необхідно вирішити, чи принесе здійснення інвестицій чистий економічний прибуток або збитки для компанії.

Отже, скористаємося формулами наведеними у розділі 1.3.

Чистий приведений дохід (NPV) розраховується за формулою[60]:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t} \quad (1.2),$$

де: t – кількість років реалізації інвестиційного проєкту ($t = 1, 2, 3, \dots, T$);

$P(t)$ – чистий потік платежів (готівки) у році t ;

d – ставка дисконтування.

Приклад розрахунку чистого приведенного доходу в Excel для проєкту Green Sauce зображено у таблиці 3.8.:

Таблиця 3.8.

**Розрахунок показників чистого приведенного доходу (NPV) для проєкту
Green Sauce**

Період (рік)	Початкові витрати	Грошовий дохід	Грошові витрати	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік
0	130000\$				
1	-	50000\$	30000\$	20000\$	18182\$
2	-	60000\$	33000\$	27000\$	22314\$
3	-	45000\$	28000\$	17000\$	12772\$
4	-	50000\$	15000\$	35000\$	23905\$
5	-	53000\$	20000\$	33000\$	20490\$
6	-	47000\$	18000\$	29000\$	16370\$
7	-	62000\$	25000\$	37000\$	18987\$
8	-	70000\$	30000\$	40000\$	18660\$
9	-	64000\$	33000\$	31000\$	13147\$
				NPV=	34828\$
				ЧПС=	34828\$

Джерело: складено автором

Отже, згідно розрахунків ми можемо зробити висновок, що NPV проєкту Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів дорівнює 34 828 \$, що в свою чергу більше нуля і означає привабливість проєкту для інвестування і його можна приймати.

Наступний показник оцінки ефективності проєкту який ми візьмемо до розрахунку це Внутрішня норма прибутковості (IRR). Формулу для розрахунку ми візьмемо з розділу 1.3.

Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою[60]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t} = 0 \quad (1.3),$$

де: $d = \text{IRR}$ – внутрішня норма прибутковості, що відповідає потоку платежів $P(t)$.

Приклад розрахунку внутрішньої норми прибутковості в Excel для проєкту Green Sauce зображено у таблиці 3.9.:

Таблиця 3.9.

Розрахунок показників внутрішньої норми прибутковості (IRR) для проєкту Green Sauce

Період (рік)	Початкові витрати	Грошовий дохід	Грошові витрати	Грошовий потік
0	130000\$			
1	-	50000\$	30000\$	20000\$
2	-	60000\$	33000\$	27000\$
3	-	45000\$	28000\$	17000\$
4	-	50000\$	15000\$	35000\$
5	-	53000\$	20000\$	33000\$
6	-	47000\$	18000\$	29000\$
7	-	62000\$	25000\$	37000\$
8	-	70000\$	30000\$	40000\$
9	-	64000\$	33000\$	31000\$
			IRR=	16%

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками наведеними вище можна зробити висновок, що $\text{IRR} > \text{CC}$, а це означає, що дохідність проєкту буде вищою за вкладений капітал і це дає можливість проєкту Green Sauce бути прийнятним для інвестування.

Далі для прогнозування вхідних грошових потоків від даного проекту та визначення точки беззбитковості між прибутком та поверненням вкладених коштів для даного процесу ми скористаємося таким показником оцінки ефективності проекту як строк окупності інвестицій (payback method) . Проте метод окупності не враховує тимчасової вартості грошей. І це необхідно враховувати під час аналізу розрахунків. Формулу для розрахунку строку окупності інвестицій (payback method) ми візьмемо з розділу 1.3.

Строк окупності інвестицій розраховується за формулою[60]:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P(t)}{(1+d^*)^t} = KV \quad (1.4),$$

де: KV – сумарні капіталовкладення в інвестиційний проект

Приклад розрахунку строку окупності інвестицій в Excel для проекту Green Sauce зображено у таблиці 3.10.:

Таблиця 3.10.

**Розрахунок показників строку окупності інвестицій (payback method)
для проекту Green Sauce**

	Грошовий потік на кожен період =	25000\$
Період (міс)	Першочергові затарти	Грошовий потік із наростаючим підсумком
1	130000\$	25000\$
2	130000\$	50000\$
3	130000\$	75000\$
4	130000\$	100000\$
5	130000\$	125000\$
6	130000\$	150000\$

7	130000\$	175000\$
8	130000\$	200000\$

Джерело: складно автором

Якщо розрахувати строк окупності інвестицій згідно формули, то ми отримаємо наступний результат:

$$\text{Срок окупності інвестицій} = \frac{13000}{25000} = 5,2 \sim 6 \text{ міс}$$

Отже, можна зробити висновок, що інвестиції вкладені в проєкт Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів окупиться за 6 місяців. Чим швидший період окупності проєкту, тим проєкт вважається більш ефективним.

Наступний показник, який ми будемо аналізувати у проєктів це показник рентабельності проєкту (benefit–cost ratio). Аналіз показнику рентабельності проєкту використовується для порівняння того, що компанія очікує заплатити за проєкт з тим, які вигоди чи можливості вона отримає. Це інструмент для визначення життєздатності проєкту з точки зору витрат.

Формулу для розрахунку показнику рентабельності проєкту (benefit–cost ratio) ми візьмемо з розділу 1.3.:

Показник рентабельності проєкту розраховується за формулою[60]:

$$R = \frac{\sum_{t=t_n}^T \frac{P(t)}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^{t_c} \frac{KV(t)}{(1+d)^t}} \quad (1.6),$$

де: t_n – рік початку виробництва продукції;

t_c – рік закінчення капітального будівництва;

$KV(t)$ – інвестиційні видатки (капітальні вкладення) у році t .

Приклад розрахунку показнику рентабельності проєкту (benefit–cost ratio) в Excel для проєкту Green Sauce зображено у таблиці 3.11.:

Таблиця 3.11.

Розрахунок показників рентабельності проєкту (benefit–cost ratio) для проєкту Green Sauce

Період (рік)	Грошовий потік	PV	Сума
0	-50000,00	1.0000	-
1	25000,00	0.9709	24564.84
2	25000,00	0.9426	23564.90
3	25000,00	0.9151	22878.54
Загально	25000,00	-	70715
<i>BCR=</i>	<i>1.41</i>		

Джерело: складено автором

Останнім показником для розрахунку ми візьмемо показник прибутковості до погашення (YTM)

Прибутковість до погашення розраховується за формулою[60]:

$$R = \frac{P_r - P_b}{P_b} \quad (1.7),$$

де: R – прибутковість до погашення;

Pr – price of return – ціна погашення цінного паперу;

Pb – price of buying – ціна придбання цінного паперу

Візьмемо для розрахунку такі дані:

Pr – price of return = 300000\$

P_b – price of buying = 50000\$

$$R = \frac{300000 - 50000}{50000} = 5\%$$

Одже, згідно проведених розрахунків усіх показників можна зробити висновки щодо того, що проєкт Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів є інвестиційно привабливим з точки зору аналізу показників привабливості інвестиційного проєкту.

Висновок до розділу 3

Для того щоб успішно реалізувати проєкт необхідно вчасно вирішувати проблемні питання, формувати очікування, чітко планувати задачі та цілі проєкту, розуміти ризики та надавати цінності всім зацікавленим сторонам, чи то клієнтам, партнерам чи інвесторам.

На прикладі «XXX» ми розглянули процес впровадження нового проєкту в компанію через платформу пошуку проєктів The Foundry.

Компанія Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів братиме участь у виробництві широкого спектру пластикових упаковок, що розкладаються з біорозкладу. Green Sauce налаштовані на обслуговування широкого кола клієнтів брендів компанії «XXX».

Головна ідея проєкту - впровадження біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів на підприємства «XXX».

Ця ідея є актуальною, так як в світі ще немає такого продукту, а оскільки компанія «XXX» встановили чіткі терміни, щоб зробити свої продукти безпечнішими для навколишнього середовища, то цей проєкт має зацікавити їх.

Також в цьому розділі був розроблений план удосконалення реалізації проєкту. Головною ідеєю для удосконалення плану реалізацію проєкту є розбиття усіх окреслених пунктів на конкретні етапи, що будуть ефективно розподілені на певні фази з чітко відокремленими термінами виконання кожного етапу.

Це рішення допоможе підвищити ефективність виконання реалізації проекту та мотивувати команду та менеджмент проекту до своєчасного виконання поставлених задач. Кожен етап матиме власного керуючого етапом проекту, що буде слідкувати за виконанням кроків реалізації проекту. До кожного етапу буде прикріплена команда під керівництвом тімліда (керівника). Всі етапи будуть перевірятися консультантами з різних сфер удосконалення бізнесу, що підвищить рівень якості виконання кожного пункту реалізації.

Далі був розроблений механізм управління реалізацією міжнародних проектів для компанії «XXX».

Основна ідея механізму управління проектом полягає в тому, щоб дати керівництву інструменти для моніторингу, планування і контролю своєї діяльності і вимірювання ефективності бізнесу. Створений механізм також спрямований на впровадження процесів безперервного вдосконалення в компанії. Ця система знаходить принципи існування організації і тісно пов'язана з критеріями успіху бізнесу. Вона являє собою багаторівневу ієрархію різних бізнес-рішень, які показують, як організація, орієнтована на отримання прибутку, буде виконувати різні функції, такі як маркетинг, продажі, підбір персоналу та закупівлі, щоб успішно виконати завдання.

В останньому пункті було обґрунтовано доцільність впровадження механізму управління проектами за допомогою показників ефективності проекту. Оцінка ефективності проекту сприяє ретельному вивченню досягнутих пріоритетів, цілей та операцій компанії. Це може допомогло компанії оцінити, чи досягнув проект своїх цілей, чи отримала компанія очікуваних результатів і досягла бажаних поліпшень. Оцінка ефективності проекту - це покрокова процедура для визначення та вимірювання результатів та впливу завершення проекту.

Для обґрунтування доцільності впровадження проекту Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів було проведено розрахунки щодо оцінки ефективності проекту. Для розрахунку ми скористалися формулами серед яких є такі показники:

- Чистий приведений дохід (NPV)
- Внутрішня норма прибутковості (IRR)
- Строк окупності інвестицій (payback method)
- Показник рентабельності проекту (benefit–cost ratio)
- Прибутковість до погашення (YTM)

Отже, підсумовуючи проведені розрахунки можна сказати про те що проєкт Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів є інвестиційно привабливим.

ВИСНОВОК

Узагальнюючи результат проведеного дослідження в магістерській дисертації на тему управління реалізацією міжнародних проєктів можна зробити наступні висновки:

Отже, проєкт – це комплекс взаємопов’язаних заходів, що спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проєктом розглядається як планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проєкту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проєкту [20].

Управління проєктами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів. Головна відмінність проєктів полягає в тому, що вони згортаються, як тільки будуть реалізовані поставлені цілі, тоді як будь-який процес, який не є проєктом, приймає новий набір цілей і триває таким же чином, як і раніше[21] Для того, щоб успішно реалізувати проєкт, необхідно вміти керувати його реалізацією.

Кожен етап управління проєктом має конкретні кроки та пов’язані з ними заходи. Хоча етапи, кроки та заходи передбачають лінійну послідовність подій, насправді в реалізації часто спостерігається більш динамічний перебіг роботи. Деякі етапи або кроки можуть відбуватися одночасно.

В першому розділі були розглянуті «XXX» світовими ЗМІ в цілому позитивно, компанія часто характеризується як відповідальна і інноваційна.

Найбільшим продуктовим сегментом групи «XXX» є сегмент товарів особистої гігієни, виручка якого в 2020 році склала близько 21,1 мільярда євро. У тому ж році виручка групи в цілому склала близько 59,8 мільярда доларів США.

В роботі були розглянуті результати діяльності компанії в 2020 році та організаційна структура компанії. Завдяки організаційній структурі, що забезпечує ефективну розробку продукції, «XXX» зберігає свою позицію однієї з найбільших у світі компаній із виробництва споживчих товарів. Така організаційна структура

забезпечує безперервний успіх компанії «XXX», незважаючи на складність її глобальних операцій.

Перевагою організаційної структури «XXX» є підтримка розробки продуктів та інновацій. Наприклад, кожен підрозділ за типом продукції має свої напівавтономні можливості для розробки продуктів, які безпосередньо відповідають потребам сегментів ринку споживчих товарів. Така корпоративна структура є також перевагою, оскільки дозволяє «XXX» диференціювати свою продукцію, незважаючи на великий розмір глобальних операцій.

Недоліком організаційної структури «XXX» є мінімальна підтримка регіональної стратегічної реалізації. Незважаючи на те, що географічний поділ є однією із структурних особливостей компанії, компанія більше фокусується на розподілі на кшталт продукції. У результаті підтримка ринкових чи регіональних стратегічних реформ обмежена. Таким чином, для покращення цієї організаційної структури, рекомендація полягає в тому, що «XXX» має посилити акцент на географічних підрозділах, щоб розширити можливості регіональних управлінських команд. Такі структурні зміни підвищують стратегічну ефективність на регіональних ринках споживчих товарів.

В роботі було наведено результати зростання доходів компанії «XXX» і виявлено, що У 2020 році глобальний дохід компанії «XXX» склав близько 50,7 млрд євро, що приблизно на 2,4% менше, ніж роком раніше.

Як і всі успішні компанії, «XXX» має своїх конкурентів. Конкурентами «XXX» є Mars, Johnson & Johnson, GSK, Nestle USA та Procter & Gamble. «XXX» займає 2 місце за показником Employee Net Promoter Score на Comparably в порівнянні зі своїми конкурентами.

Великі компанії, такі як «XXX», що мають великий оборот, приділяють особливу увагу стратегії дистрибуції. Вони витрачають велику частину своїх ресурсів на те, щоб задіяти канали, які можуть виявитися успішними для розширення їхнього бізнесу.

У 2020 році показники експорту компанії «XXX» досягли 81,6 мільйона доларів порівняно з 75,9 мільйонами, зареєстрованими роком раніше. Судячи з

графіку, 2020 рік був найкращим роком для «XXX», оскільки компанія перейшла відмітку у 80 млн дол.США.

У 2020 році показники імпорту компанії «XXX» становили приблизно 75,8 мільйонів доларів у порівнянні з 64,8 мільйонами, зареєстрованими роком раніше.

Компанія «XXX» імпортує та експортує товари до країн Африки, Америки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Європи та Середнього Востоку.

У 2014 році «XXX» запустила свою власну інноваційну систему під назвою The Foundry: "глобальну платформу для партнерства з найкращими стартапами світу з метою прискорення бізнес-інновацій у глобальному масштабі" [42].

За час свого існування «XXX» Foundry досягла значних результатів і довела необхідність свого існування.

Проектам пропонується представити ідеї в галузі корпоративних технологій, соціальної сфери та сталого розвитку, маркетингу та електронної комерції, а також продуктів та інгредієнтів, які можуть змінити асортимент продукції «XXX» [44].

Потім обрані з них беруть участь у пілотній програмі з одним із 400 брендів «XXX» [45]. Для проєктів це унікальна можливість отримати доступ до брендів з бюджетом у мільйони доларів та їх бюджетів, а також наставництво досвідчених маркетологів та можливість фінансування через «XXX» Ventures.

The Foundry мають свою просту та ефективну схему розгляду та заключення партнерських відносин з проєктами.

Механізм створення нових проєктів в «XXX» заключається в пошуку бізнес ідей, які б потенційно могли б сприяти новим способам проведення експериментів та впровадження передових технологій та нових бізнес-моделей, що забезпечують масштабний вплив на розвиток компанії.

В третьому розділі був запропонований проєкт, в якому на прикладі «XXX» ми розглянули процес впровадження нового проєкту в компанію через платформу пошуку проєктів The Foundry.

Компанія Green Sauce з виробництва біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів братиме участь у виробництві широкого спектру пластикових

упаковок, що розкладаються з біорозкладу. Green Sauce налаштовані на обслуговування широкого кола клієнтів брендів компанії «XXX».

Головна ідея проєкту - впровадження біорозкладної упаковки для майонезів та кетчупів на підприємства «XXX».

Ця ідея є актуальною, так як в світі ще немає такого продукту, а оскільки компанія «XXX» встановили чіткі терміни, щоб зробити свої продукти безпечнішими для навколишнього середовища, то цей проєкт має зацікавити їх.

Також, в 3 розділі було розроблено механізм з управління реалізації міжнародними праєктами та надано обґрунтування доцільності його впровадження.

Отже, згідно проведеного дослідження, можна зробити висновки, що запропонований проєкт є інвестиційно привабливим. І може підлягати розгляду для його запуску.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є. , Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами. Навчальний посібник, 2017. 429 с.
2. The Economist. Technoglobe. General format. URL: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/01/internet-startups>
3. CB Insights. The Top 20 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
4. Hodgetts, P. Agile Planning, Tracking and Project Management Boot Camp. XP Agile Universe Conference Calgary, Alberta. URL: <https://www.agilelogic.com/files/ProjectManagementBootcamp.pdf>

5. Cervone, H. F. Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, 18-22 с.
6. Гавриш О. А. , Бояринова К. О. , Копішинська К. О. Розробка стартап проєктів. Конспект лекцій. Київ. 2019. 188 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka_startup-proektiv_Konsp.lekts.pdf
7. Дев'яте глобальне опитування з управління проектами. Зростання показників успішності. 2017. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
8. Дослідження цінності управління проектами. 2015. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf?v=32696185-33f5-4fc0-93bb-1f339ad75d2e&sc_lang_temp=en
9. Десяте глобальне опитування з управління проектами. Успіх у руйнівний час. 2018. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
10. Дослідження з управління проектами. Ведення бізнесу. 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/July/projectmanagementsurvey-kpmg-nz.pdf>
11. Погляди і тенденції: Поточні програми і Практика управління проектами. URL: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/insighttrends.pdf>
12. Методи управління проектами URL: https://vuzlit.ru/2283992/metodi_upravlinnya_proektami (дата звернення: 30.11.2021).
13. Дипроуз Д. Управление проектами. Москва : «Эксмо», 2016. 240 с
14. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. К.: Кондор, 2007. 358 с.

15. Лосев В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев. М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2011. 208 с.
16. Скарборо, Н. Ефективне управління малим бізнесом: підприємницький підхід. Pearson: New Jersey. 2012.
17. Гамперт, Д. Е. Створення успішного бізнес-плану. The Portable MBA in Entrepreneurship. Ed. W. D. Bygrave. New York: John Wiley & Sons. 1997.
18. Лундлам, А. Шість причин чому вам необхідно скласти бізнес план. 2015.
URL: <http://www.syob.net/start-business/why-have-business-plan/551>
19. Замлинський, В. А. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві [Текст] / Віктор Анатолійович Замлинський // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 12-18. – ISSN 1993-0259.
20. Методи управління проектами. URL:https://vuzlit.ru/2283992/metodi_upravlinnya_proektami (дата звернення: 30.11.2021).
21. Дипроуз Д. Управление проектами. Москва : «Эксмо», 2016. 240 с
22. Л.Є. ДОВГАНЬ, Г.А. МОХОНЬКО, І.П. МАЛИК. Управління проектами. Навчальний посібник, 2017. 429 с.
23. Провідні 50 компаній FMCG в світі в 2019 році за обсягом чистих продажів.
URL:<https://www.statista.com/statistics/260963/leading-fmcg-companies-worldwide-based-on-sales/>
24. Доходи групи компаній «XXX» в усьому світі з 2012 по 2021 рік. URL:
<https://www.statista.com/statistics/254603/estimated-revenue-of-the-«XXX»-group-worldwide/>
25. Виручка групи компаній «XXX» з 2011 по 2020 рік, по регіонах.
URL:<https://www.statista.com/statistics/269195/revenue-of-the-«XXX»-group-by-region/>

26. Витрати «XXX» на рекламу в США з 2009 по 2019 рік. URL:
<https://www.statista.com/statistics/192281/us-ad-spending-of-«XXX»/>
27. Частка ринку антиперспірантів і дезодорантів компанії «XXX» в світі з 2012 по 2024 рр.
 URL:<https://www.statista.com/statistics/254615/«XXX»s-antiperspirants-and-deodorants-market-share-worldwide/>
28. Statista. Статистичні данні компанії «XXX». URL:<https://www.statista.com/statistics/194809/leading-us-deodorant-brands-in-2013-based-on-sales/>
29. Найкращі лідери в галузі сталого розвитку. 2020. URL:
<https://globescan.com/«XXX»-patagonia-ikea-interface-top-sustainability-leaders-2020/>
30. The gather supply chain. URL:
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-gartner-supply-chain-top-25-for-2021/>
31. DJSI Industry Leader Report. 2020. URL:
https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/DJSI_IndustryLeader_COS_2020.pdf
32. Multi-Region2020 Effie Index Names World's Most Effective Marketers. 2020. URL:https://www.effie.org/press_room/355/detail
33. CDP. 2021. URL:
https://www.cdp.net/en/responses/19829?back_to=https%3A%2F%2Fwww.cdp.net%2Fen%2Fresponses%3Fper_page%3D20%26queries%25Bname%25D%3D«XXX»%26sort_by%3Dproject_year%26sort_dir%3Ddesc&queries%5Bname%5D=«XXX»
34. Investor relations. «XXX» Annual report. URL:
<https://www.«XXX».com/investor-relations/annual-report-and-accounts/>
35. Statista. «XXX» statistics.
<https://www.statista.com/topics/1397/«XXX»/#dossierKeyfigures>

36. Nearly 200 companies pledge to halve food. URL: <https://www.fooddive.com/news/nearly-200-companies-pledge-to-halve-food-was-te-by-2030/585873/>
37. «XXX» звіт і бухгалтерська звітність і форма 20-F. 2003. ст 8.

URL: https://www.«XXX».com/Images/2003-annual-report-english_tcm244-424086_1_en.pdf
38. «XXX» звіт і бухгалтерська звітність і форма 20-F. 2003. ст 57.

URL: https://www.«XXX».com/Images/2003-annual-report-english_tcm244-424086_1_en.pdf
39. Сухорукова М, Тябін І.. Введення у підприємництво для ІТ проєктів. Дистанційний курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>
40. Формування нової бізнес-моделі компанії. Агентство інвестиційного синтезу: [сайт]. URL: http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2
41. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11(3). – P. 529–555.
42. The «XXX» Foundry, “About Us,” URL: <https://foundry.«XXX».com/about-us>, accessed November, 2018
43. The «XXX» Foundry. Official site. URL: <https://www.the«XXX»foundry.com/>
44. The «XXX» Foundry, “Opportunities,” URL: <https://foundry.«XXX».com/opportunities>, accessed November, 2018
45. The «XXX» Foundry, “Opportunities,” URL: <https://foundry.«XXX».com/case-studies>, accessed November, 2018
46. The «XXX» Foundry. Official site. URL: <https://www.the«XXX»foundry.com/>
47. The «XXX» Foundry. Partnership. Official site. URL: <https://www.the«XXX»foundry.com/partnerships.html>

48. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
49. The «XXX» Foundry, “Opportunities,” URL: <https://foundry.«XXX».com/case-studies>, accessed November, 2018
50. The «XXX» Foundry, “The State of Innovation” (PDF file), downloaded from The «XXX»«XXX» Foundry website, URL: <https://foundry.«XXX».com/documents/12788/92070/The+State+of+Innovation/7c946425-8316-4323-8ed3-8011f9d3dfef> accessed November, 2018.
51. “«XXX» launches its first co-working space to encourage collaboration with startups,” The Drum, URL: <https://www.thedrum.com/news/2017/02/14/«XXX»-launches-its-first-co-working-space-encourage-collaboration-with-startups> accessed November 2018
52. The «XXX» Foundry, “Articles,” URL: <https://foundry.«XXX».com/blog/-/blogs/innovation-in-water-multiple-solutions-for-multiple-challenges> accessed November, 2018
53. “Bringing David and Goliath together: Inside «XXX»’s startup incubator,” Digiday, URL: <https://digiday.com/marketing/bringing-david-goliath-together-inside-«XXX»s-incubator-foundry/>
54. McKinsey & Company, “Agility@Scale: Solving the growth challenge in consumer packaged goods” (PDF file), downloaded from McKinsey & Company website, URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/agility-at-scale-solving-the-growth-challenge-in-consumer-packaged-goods>, accessed November, 2018.
55. McKinsey & Company, “The consumer sector in 2030: trends and questions to consider,” URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-sector-in-2030-trends-and-questions-to-consider>, accessed November, 2018.

56. Five Challenges for the CPG Sector in 2018”, E-marketer, URL: <https://retail.emarketer.com/article/five-challenges-cpg-sector-2018/5a4537eeebd40008a852a266>, accessed November, 2018
57. K. Boudreau and K. Lakhani. “How to manage outside innovation.” *MIT Sloan Management Review* 50, no. 4 (Summer 2009): 68-76
58. Провідні 50 компаній FMCG в світі в 2019 році за обсягом чистих продажів. URL: <https://www.statista.com/statistics/260963/leading-fmcg-companies-worldwide-based-on-sales/>
59. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
60. Замлинський, В. А. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві [Текст] / Віктор Анатолійович Замлинський // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 12-18. – ISSN 1993-0259.