

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Обоснована роль проектного подхода в повышении конкурентоспособности предприятия. Проанализировано использование проектного подхода при повышении конкурентоспособности на примере ПАО «Донецкий энергозавод». Проведена оценка экономической эффективности различных вариантов реализации проекта, выбран оптимальный вариант проекта с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, проектный подход, инвестиционный проект, чистая приведенная стоимость, модифицированная внутренняя норма доходности, индекс прибыльности.

Постановка проблемы. Использование проектного подхода в управлении инвестиционной деятельностью украинских предприятий началось сравнительно недавно – в конце 90-х гг. XX в.- начале 00-х гг. XXI в. [1, с. 269-273]. Как показывает практика работы крупных отечественных компаний, использование проектного подхода позволяет существенно повысить конкурентоспособность предприятия по целому ряду показателей и направлений. Вместе с тем, возможности его применения при управлении конкурентоспособностью предприятий изучены не до конца и требуют дальнейшего рассмотрения.

Анализ последних исследований и публикаций. Среди учёных, занимающихся проблемами повышения конкурентоспособности предприятий с помощью проектного подхода, следует выделить зарубежных специалистов: Лича Лоуренса [2], Рассела Д.Арчибальда [3], Ньютона Р. [4], Орр Алана Д. [5], российских ученых: Либерзона В.И. [6], Мазура И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [7], Васину А.А., украинских ученых: Тарасюк Г.М. [8], Афанасьева М.В., Гонтареву И.В., Веретенникова В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.И., Богоявленскую Ю.В., Москвина С.О., Вербу В.А., Гребешкову О.М., Логачеву Е.В. и других. Однако степень изучения аспектов использования проектного подхода ещё отстаёт от нужд современной отечественной практики.

Цель статьи – обоснование необходимости использования проектного подхода при повышении конкурентоспособности предприятия. Объект исследования – процесс управления конкурентоспособностью предприятия. Предмет исследования – роль проектного подхода при управлении конкурентоспособностью предприятия на примере ПАО «Донецкий энергозавод».

Изложение основного материала. Необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» (Project Management) была осознана в развитых странах Запада с рыночной экономикой в 50-х годах XX века. Это было вызвано массовым увеличением масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться, в первую очередь, соответствием его окончательной стоимости объёму выделенных ассигнований и своевременностью выполнения работ. До 1950-х гг. экономический анализ инвестиционных проектов состоял в проверке устойчивости компании по прогнозированным оттокам, т.е. достаточности средств для покрытия

кассовых разрывов и улучшения стандартных показателей рентабельности [9,с.10]. Опубликованная в 1950 г. работа «Предложенные методы экономического анализа проектов для бассейнов рек» была первой системной попыткой соединения теории экономического благосостояния с практическими задачами анализа при оценке инвестиционных проектов [10, с.8].

В рамках проектного подхода используется проектный анализ – «процесс анализа прибыльности инвестиционного проекта или сопоставление затрат на проект и выгод, которые могут быть получены в результате его реализации» [11, с.3].

Организации, которые внедрили проектное управление, более конкурентоспособны: наблюдается увеличение успешно выполняемых проектов в среднем на 50%, повышение оборачиваемости капитала – на 54%, удовлетворённости клиентов – на 36%, удовлетворённости персонала – на 30% [12, с.11]. Основная проблема, которую, как правило, необходимо решать руководству предприятия и обосновывать с помощью финансовых инструментов – какому из вариантов проекта следовать: использовать более совершенное и дорогое оборудование, увеличивая капитальные затраты, или приобрести более дешёвое и увеличить текущие затраты [13, с. 27].

В качестве примера повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Донецкий энергозавод» рассмотрим внедрение инвестиционного проекта «Приобретение листогибочного прессы «Ermaksan», направленного на снижение трудоемкости по процессу гибки заготовок.

На сегодняшний день участок гибки трансформаторного цеха оснащён кривошипными листогибочными прессами модели И1330, среднестатистический срок использования которых составляет 38 лет. Изношенность прессового оборудования не позволяет в полной мере использовать их производительность (простои при ремонте и наладке). Данное оборудование морально (отсутствует система ЧПУ) и физически (выработало свой нормативный срок эксплуатации) устарело. Как следствие, оборудование требует длительного периода настройки под гибку партии деталей, что ведет к увеличению подготовительного времени. Оборудование не оснащено системой современного способа обеспечения безопасности: лазерными отсекателями, которые не препятствуют попаданию рук гибщика в зонугиба.

Данный проект направлен на операционные улучшения производственной цепочки ПАО «Донецкий энергозавод». По результатам сравнения производимых деталей-представителей на выбранном оборудовании и по существующей технологии на заводе было определено снижение трудоемкости в 1,24 раза. Таким образом, в проекте ставится задача замены низко производительного листогибочного оборудования на более современное, что позволит оптимизировать технологический процесс, сократить затраты на фонд оплаты труда, затраты на энергоресурсы, снизить количество ремонтов оборудования, тем самым повысив в целом конкурентоспособность предприятия.

Рассмотрим такие варианты реализации проекта, как приобретение листогибочного прессы фирм «Ermaksan», «Bystronic», «LVD Weber Comechanics», «Trumpf», проведём оценку их экономической эффективности для выбора наиболее оптимального варианта (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели рассмотренных вариантов реализации проекта за расчетный период*

Показатель	Ед. измерения	Ermaksan (выбранный вариант)	Bystronic	LVD Weber Comechanics	Trumpf
------------	---------------	------------------------------	-----------	-----------------------	--------

1	2	3	4	5	6
Технологический цикл пропитки		1,24	Нет данных	1,51	0,95
Чистая приведенная стоимость (NPV)	тыс. грн.	1397,00	89,00	1270,00	381,00
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	мес	45	113	80	105
Индекс прибыльности (PI)		5,99	1,06	2,62	1,42
Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR)	%	49,10	17,20	30,40	20,60
Итоговая стоимость станка	тыс. грн.	1043,00	2124,00	1750,00	1675,00

**собственные расчёты автора*

Вариант листогибного прессы фирмы «Bystronic» является эффективным, однако имеет наибольшую стоимость станка среди всех альтернативных вариантов, высокую стоимость обучения персонала, наиболее дорогостоящее программное обеспечение, дорогостоящий базовый инструмент, при этом не имеет функционального отличия от варианта фирмы «Ermaksan». Вариант прессы фирмы «LVD Weber Comechanics» имеет идеально подобранную систему бомбирования под каждую модель листогиба, хонингованные гидроцилиндры с высоким сроком эксплуатации, технологию на основе методов конечных элементов, низкую потребляемую мощность. В варианте листогибного прессы «Trumpf» отсутствует система гидравлического крепления инструмента, присутствует пневматическая система, что ведёт дополнительно к установкам компрессора.

Все варианты реализации проекта являются эффективными, однако наиболее оптимальным с точки зрения оценки экономической эффективности является вариант реализации проекта листогибного прессы фирмы «Ermaksan». Данный вариант предполагает наибольшие среди альтернативных вариантов значения показателей NPV, MIRR (значительно выше принятой в расчётах нормы дисконта), PI и наименьший дисконтированный срок окупаемости проекта наряду с итоговой стоимостью станка. [14, с. 104-107] Дисконтированная стоимость денежных поступлений от проекта в расчёте на единицу инвестиционных вложений составляет 5,99 грн, т.е. на каждую 1 грн. инвестиций придётся 4,99 грн. чистой текущей стоимости будущих денежных поступлений. С помощью индекса прибыльности можно оценить меру устойчивости проекта по доходам. [15, с. 98-102] Данный проект перестанет быть привлекательным для инвестора лишь в том случае, если его выгоды окажутся меньшими более чем в 6 раз.

Таблица 2

Расчет снижения трудоемкости в результате внедрения листогибного прессы Ermaksan*

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Трудоемкость при существующей технологии, н-ч	1704,00	2578,00	3069,00	4048,00	5005,00
Трудоемкость после внедрения (загрузка листогибного прессы), н-ч	1375,00	2079,50	2476,08	3265,80	4038,34
Коэффициент загрузки, %	68,90	104,20	124,10	163,60	202,30

**собственные расчёты автора*

Трудоёмкость после внедрения проекта снизилась в 1,24 раза.

В таблице 3 представлены денежные потоки по операционной деятельности проекта «Приобретение листогибочного прессы «Ermaksan»». Всего чистый кэш-фло по операционной деятельности за период составит 1960,67 тыс. грн., дисконтированный кэш-фло –814,27 тыс. грн.

Выводы. Таким образом, в настоящее время использование проектного подхода к управлению инвестиционной деятельностью предприятия является высокоэффективным способом повышения его конкурентоспособности. Оценка тех или иных мероприятий, направленных на реконструкцию, модернизацию, расширение предприятия с использованием методов проектного анализа в рамках

Таблица 3

Денежные потоки по операционной деятельности проекта*

	Ед. изм.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Итого
<i>Расходы по операционной деятельности (ОД) (текущее состояние)</i>	тыс.грн.	194,0 0	231,0 0	301,00	433,00	579,00	883,00	666,00	713,00	763,00	818,00	5 581,00
<i>Расходы по ОД (приобретение листогибочного прессы)</i>	тыс.грн.	55,00	171,0 0	207,00	276,00	415,00	373,00	397,00	424,00	533,00	483,00	3 334,00
<i>Кэш-фло по ОД</i>	тыс.грн.	139,0 0	60,00	94,00	157,00	164,00	510,00	269,00	289,00	230,00	335,00	2 247,00
Ставка налога на прибыль	%	21,00	21,00	19,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	
Амортизация	тыс.грн.		78,00	61,00	48,00	37,00	29,00	23,00	18,00	14,00	11,00	317,00
Налогооблагаемая база	тыс.грн.		- 18,00	33,00	109,00	127,00	481,00	246,00	271,00	216,00	324,00	1789,00
Налог на прибыль	тыс.грн.		- 3,78	6,27	17,44	20,32	76,96	39,36	43,36	34,56	51,84	286,33
<i>Чистый кэш-фло по ОД</i>	тыс.грн.	139,0 0	63,78	87,73	139,56	143,68	433,04	229,64	245,64	195,44	283,16	1960,67
Ставка дисконтирования	%	20,37	18,17	17,56	16,85	16,35	15,96	16,16	16,03	16,24	16,24	
Дисконтирующий фактор		0,830 8	0,716 1	0,6155	0,5364	0,4690	0,4113	0,3504	0,3044	0,2581	0,2581	
<i>Дисконтированный кэш-фло</i>	тыс.грн.	115,4 8	45,67	54,00	74,86	67,39	178,11	80,47	74,77	50,44	73,08	814,27
<i>Кумулятивный дисконтированный кэш-фло</i>	тыс.грн.	115,4 8	161,1 5	215,15	290,01	357,40	535,51	615,98	690,75	741,19	814,27	

*собственные расчёты автора

управления проектами позволяет принимать более экономически и технически обоснованные решения. Использование современных методов управления проектами, в т.ч. с применением прикладного программного обеспечения, существенно ускоряет и оптимизирует процесс принятия управленческих решений. На примере ПАО «Донецкий энергозавод» показано практическое применение проектного подхода при переходе на более технологически современное оборудование и обоснован выбор конкретного вида оборудования с использованием системы показателей проектного анализа. Обоснована взаимосвязь между показателями проекта и снижением значений таких показателей как трудоемкость, затраты на фонд оплаты труда, затраты на энергоресурсы, количество ремонтов оборудования.

Список использованных источников:

1. Стреліна О.М. Теоретичні основи управління проектами на сучасному підприємстві // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. Спецвипуск. Том 1. – Донецьк: ДонНУ. – 2011. – с. 269-273.
2. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 354 с.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 464 с.
4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер с англ. – 2-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 180 с.
5. Орт Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам / Пер. с англ. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2006. – 224 с.
6. Либерзон В.И. С проектной деятельностью связано не менее половины экономики России // Электронный журнал Intelligent Enterprise/RE («Корпоративные системы»). – 2003. - № 5 (70). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=16575>
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие/Под общ. Ред. И.И. Мазура.–2-еизд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344с.
9. Аптекарь С.С., Верич Ю.Л. Проектний аналіз: Підручник. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 308 с.
10. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
11. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
12. Основы управления проектами: стандарты РМІ и российская практика / С.Гончаров, О. Казаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmcity.ru/projectmanagement/materials/>
13. Рижиков В.С., Яковенко М.М., Латишева О.В., Дегтярьова Ю.В., Щелокова А.Л., Коваленко О.О. Проектний аналіз: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 384 с.
14. Попова О.Ю. Формування границь ефективності інвестиційного проекту // Вісник Технологічного університету Поділля. - 2001. - №6(37). – С. 104-107.
15. Попова О. Управління ефективністю інвестиційного проекту на промисловому підприємстві // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Вип. 7/4. –2002. –С. 98-102.

**СТРЕЛІНА О.М., ДАНИЛОВА Д.С. ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ
ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ**

Обґрунтована роль проектного підходу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано використання проектного підходу при підвищенні конкурентоспроможності на прикладі ПАТ «Донецький енергозавод». Проведена оцінка економічної ефективності різних варіантів реалізації проекту, обраний оптимальний варіант проекту з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, проектний підхід, інвестиційний проект, чиста приведена вартість, модифікована внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості.

**STRELINA E.N., DANILOVA D.S. INCREASING COMPETITIVENESS OF THE
ENTERPRISES USING PROJECT-BASED APPROACH**

Substantiating the role of project approach to increasing competitiveness of the enterprise. Analyzing usage of project approach to increasing competitiveness by the example of JSC "Donetsk Energozavod". Appraising cost-effectiveness of different variants of implementation of the project, selecting the optimal variant of the project with a view to increasing competitiveness of the enterprise.

Keywords: the competitiveness of an enterprise, project-based approach, investment project, net present value, modification internal rate of return, profitability index.