

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допускається»

завідувачка кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня Магістр

Використання проектного підходу до управління розвитком бізнесу
(на прикладі АФ "Лан")

спеціальність 073«Менеджмент»

Здобувач вищої освіти
гр. УПм-01
Свистюр Ростислав Сергійович

Науковий керівник
Асистент кафедри управління
Вакуленко Ігор Анатолійович

Суми – 2021

Анотація

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи, щодо розроблення проекту підприємства агропромислової галузі.

Розглянуто питання формування проекту підприємства як одного із суттєвих компонентів вдосконалення економічної діяльності підприємства і реалізації в сучасних умовах господарювання.

На основі аналітичних даних щодо діяльності досліджуваного підприємства запропоновано відкриття тваринного комплексу як стратегію його розвитку.

У першому розділі представлені теоретичні основи та наукові підходи проекту для розвитку підприємства на основі врахування факторів, які впливають на перспективи розвитку компанії.

У другому розділі здійснено аналіз поточного стану агропромислового підприємства на основі кількісних та якісних показників його функціонування. А також вплив внутрішнього та зовнішнього середовища,

У третьому розділі на основі досліджених науково-теоретичних підходів до формування проекту розвитку підприємства та здійсненого аналізу поточного стану агропромислового підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища розроблено бізнес-план проекту компанії, за допомогою якого підприємство знизить рівень залежності сезонної дохідності

Спираючись на отримані результати, сформовано комплекс практичних пропозицій щодо розробки та реалізації проекту розвитку досліджуваного підприємства.

Реферат

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 39 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 43 стор., у тому числі 15 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел - 4 сторінок.

Мета роботи полягає у розробці проекту «Тваринного комплексу» для розвитку ТОВ «АФ Лан» на основі наукових теоретико-методологічних підходів.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розкрито поняття проект та його наукові підходи.
- проведено аналіз діяльності ТОВ «АФ Лан»;
- проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- сформовано бізнес-план проекту ТОВ «АФ Лан»

Предметом дослідження – сукупність практичних рекомендацій щодо формування та реалізації проекту розвитку агропромислового підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство агропромислового комплексу ТОВ «АФ ЛАН».

Методи дослідження: системно-ситуаційний підхід, порівняльний аналіз та метод логічного узагальнення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Ключові слова: проект, планування, бізнес-план, SWOT-аналіз, PEST – аналіз, WBS – структура.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.	6
1.1 Загальна характеристика проєктів як об'єкту управління розвитком організації.....	6
1.2 Наукові підходи до управління проєктами	10
1.3 Інституційне забезпечення управління проєктами.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АФ Лан»	16
2.1 Аудит організаційно-економічної характеристика підприємства	16
2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	20
2.3 Оцінка стану проєктної діяльності ТОВ «АФ Лан»	27
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ ТОВ «АФ Лан»	29
3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності підприємства.....	29
3.2 Бізнес-план проєкту.	31
3.3 Алгоритм реалізації проєкту ТОВ «АФ Лан»	37
Висновок	39
Список використаних джерел	40

ВСТУП

Оскільки конкуренція на світовому ринку зростає за останні десятиліття, нові проекти закладають основу для успіху організації. Ефективний вибір проекту стає все складнішим у реалізації; нові показники ефективності повинні бути розглянуті та інтегровані в проекти, щоб забезпечити їх успішне завершення.

Унікальність кожного проекту проектно-орієнтованої організації породжує невизначеності при плануванні його реалізації, тому що складно здійснити прогноз, яких насправді буде досягнуто результатів.[35]

У даній роботі розглядається застосування від попередніх досліджень стратегічного планування, управління проектами та планування проекту на прикладі ТОВ «АФ Лан». Спираючись на попередні дослідження в області стратегічного планування, планування стратегічних інформаційних систем і стратегічного планування виробництва, це дослідження поєднує характеристики стратегічного планування, отримані з моєї попередньої кваліфікаційної роботи бакалавра, з підвищенням проектною діяльністю ТОВ «АФ Лан» та успіху проекту. Характеристики стратегічного планування ефективно включені в узагальнену структуру проектного менеджменту, що дає потенційно корисні ідеї з кінцевим успіхом проекту.

Актуальність дослідження процесів планування реалізації проектів та розробка їх системи та алгоритму впровадження обумовлені залежністю їх якості від повноти та достатності процесів планування у проектно-орієнтованій організації при управлінні її розвитку.[24]

Ефективне управління проектом в організації вимагає планування його реалізації, складання календарних планів, застосування методів та інструментів контролю.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.

1.1 Загальна характеристика проєктів як об'єкту управління розвитком організації.

В останні роки ми часто зустрічаємо таке поняття, як «проєкт» в інформаційному середовищі. Сьогодні це ключове поняття у розвитку інформаційних технологій, реалізації економіки та державного управління, адже проєктна діяльність відкриває великі можливості для реалізації ідей.

Донедавна існування терміну «проєкт» (від лат. *projectus* — кинутий вперед) обмежувалося в основному технічною сферою і тлумачилося фахівцями як креслення, фінансові розрахунки чи пояснення, на основі яких була побудована конструкція чи конкретна один був створений продукт [26].

У сучасному розумінні проєкт — це комплекс науково-дослідних, проєктних, соціально-економічних, організаційно-економічних та інших заходів, які розробляються для досягнення конкретних цілей у визначений час за встановлених ресурсних обмежень.

Одне з найважливіших завдань управління проєктами – забезпечити узгодженість виконуваних проєктів та їх пріоритетність у використанні ресурсів організації офіційно затвердженим стратегічним цілям організації. Синхронізація встановлених стратегічних цілей та завдань на всіх рівнях організації з портфелем реалізованих проєктів дозволяє знизити рівень конфліктів інтересів та ресурсів між різними керівниками та підрозділами, зробити проєкти узгодженими та взаємопідтримуючими за завданнями та цілями, що в кінцевому підсумку дозволяє досягти бажаного результату для всієї організації з меншими витратами, у більш короткі терміни та з найкращою якістю. Чітке дерево цілей організації дозволяє організувати ефективну реалізацію стратегії.

В науково-дослідній літературі зустрічаються досить багато визначень поняття проєкт, декілька з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 «Визначення поняття «проект»

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проект – це цілеспрямоване, заздалегідь заплановане та розроблене створення або ж модернізація фізичних об’єктів, технологічних процесів, документації для них, трудових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх реалізації [12]
Товб А., Цинес Г.	Проект – це особлива форма впровадження цільових змін, яка означає, що ці зміни мають бути реалізовані за обмеженими рамками часу, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [23] Проект – це особлива форма впровадження цільових змін, що означає, що ці зміни мають бути реалізовані протягом певного часу, вартості та характеристик очікуваних результатів [23]
Австралійський інститут з управління проектами	Проект – це насамперед унікальна сукупність взаємопов’язаних дій, а також робіт з зазначеними датами початку та закінчення, необхідними для успішного досягнення поставленої мети [31]
Британський стандарт BS 6079-1:2000	Проект - це згуртований внесок скоординованих дій (робіт) з найкращим початком і кінцем, здійснений людиною або організацією на досягнення мети за обмеженої кількості часу, витрат і параметрів продуктивності [32].

З вище наведених трактувань, для себе я визначив таке визначення поняття «проект» - це діяльність, метою якої є досягнення певного результату, нікального за своїми характеристиками та властивостями, яку треба виконати у визначений термін та в межах наданих ресурсів.

Проект має певні етапи, які потребують якісного та ефективного управління. Проект складається з декількох етапів (наведено в Таблиці 1.2) свого життєвого циклу.

Таблиця 1.2 «Етапи життєвого циклу проекту»

Перший етап	Постановка завдання та ініціалізація проекту
Другий етап	Процес планування проекту
Третій етап	Виконання проекту
Четвертий етап	Отримання очікуваних результатів та безпосереднє завершення проекту

Управління проектами - це достатньо складний процес, в якому комплексно вирішуються складні теми:

- Відносини між усіма учасниками процесу управління;
- Ідентифікація механізмів, засобів та інструментів;
- Вибір методів та підходів управління проектами.

Проект вирізняється такими відмінними рисами:

- Високий рівень складності, що пояснюється складністю взаємопов'язаних дій. Якщо взаємозалежність порушена, проект може дати збій у виконанні певних завдань.
- Цілеспрямованість, де всі зусилля вкладені у планування та реалізація проекту з метою досягнення певних результатів.
- Проект має чітко визначений початок і кінець, а отже виконується в визначений термін. Проект можна вважати завершеним лише в тому випадку, якщо його основні цілі виконані на запланований час.

- Проектна діяльність вимагає бюджету, який виділяється для забезпечення ресурсних та фінансових потреб проекту, що відповідають його змісту, масштабам і термінам виконання.
- Проекту притаманна висока унікальність, неповторний характер.

Всі проекти мають свої особливості і відповідно мають свою класифікацію яку наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 «Класифікація проекту»

Класифікаційні ознаки	Типи проектів			
	За рівнем проекту	Проект	Програма	Система
За розміром проекту	Малий	Середній	Мегапроект	
За складністю	Простий	Організаційно складний	Технічно складний	Ресурсно складний
За терміном реалізації	Короткостроковий	Середній	Мегапроект	
За вимогами до якості та способам його забезпечення	Бездефектний	Модульний	Стандартний	
За вимогами до обмеженості ресурсів сукупності проектів	Мультипроект	Монопроект		
За рівнем учасників	Міжнародний	Вітчизняний : - державний, - територіальний, - місцевий		
За характером цільової задачі	Антикризовий, маркетинговий, освітній	Реформування, інформаційний	Надзвичайний	

Традиційно, під системою управління проектами в організації або корпоративною системою управління проектами (КСУП) розуміється комплекс організаційних, методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності процесів управління проектами, програмами та портфелями проектів в організації.

1.2 Наукові підходи до управління проектами

Розглядаються проблеми використання та розвитку наукових підходів до управління змінами. Незважаючи на різноманіття традиційних підходів до управління, на практиці доводиться вдаватися до їхньої комбінації. Так виникають нові (комбіновані) підходи. Комбіновані підходи є розвитком традиційних наукових підходів до управління та позбавлені багатьох їх недоліків.

Однак комбінувати можна тільки підходи, що поєднуються. Проблема комбінації наукових підходів в управлінні висвітлена у літературі недостатньо. Крім того, такі підходи мають бути спеціально доопрацьовані для керування змінами[16].

Щодо порівняно молодого напрямку менеджменту – управління змінами – також можна констатувати, що нині є різноманітність концептуальних моделей та підходів до проведення організаційних змін [4].

Сучасна наука та практика управління напрацювала ряд підходів, що застосовуються в системах управління проектам.

Так, управління змінами може ґрунтуватися на проектному, процесному, системному, ситуаційному та інших підходах. Проектний підхід є одним із найбільш поширених в управлінні змінами [3].

Системний підхід може і повинен застосовуватися під час розгляду різних напрямів в управлінні проектами:

- Проекти, програми, портфелі проектів як системи;
- Компетенції менеджерів проектів та інших учасників управління проектами як системи;
- Сукупність професійних стандартів у галузі управління проектами як система та ін.

Системний підхід розглядає організацію як соціально-економічну систему, що має низку особливостей (цілісністю, складністю, інерційністю,

синергічністю, емерджентністю, еквіфінальністю та ін.); характеризується максимально повним, систематизованим поглядом на проект чи програму.[4]

Ситуаційний підхід дозволяє реалізувати принцип адаптивності, згідно з яким усі організаційні побудови (система планування, оргструктура, організаційна культура, внутрішні регламенти, система заохочення тощо) є результатом реакції організації на будь-які зміни зовнішніх та внутрішніх умов [4].

Проектний підхід який характеризується чіткою спрямованістю на досягнення результату, при цьому інструменти управління проектами розробляються з урахуванням унікальності проекту та забезпеченням досягнення цілей за певною системою критеріїв [2].

Сценарний підхід який відноситься до процесів підготовки та прийняття рішень в управлінні проектами, зі сценаріями, що дозволяють швидко переносити найкращі методи в різні процеси управління проектами[2].

З урахуванням особливостей даного напрямку менеджменту викладено процесно-системний та системно-ситуаційний підходи. За підсумками вивчення орієнтованих моделей управління змінами виділено як самостійний підхід «людського чинника», заснований на першорядної важливості персоналу під час проведення змін. Відібрано низку розроблених моделей управління змінами, розподіленими за кожним відповідним підходом [5].

Процесно-системний підхід: В.М. Розпопов стверджував, що застосування процесно-системного підходу у дослідженні та проектуванні управління організаційними змінами «дозволяє дібрати більше інформації, наповнити її відповідним змістом, повніше уявити різноманіття взаємних зв'язків системи та її процесів і, як наслідок, підвищити об'єктивність, а значить, достовірність результатів. Його перевагою є цілісний погляд на зміст та процес змін. Хоча системи розглядаються як відкриті, все ж таки управлінську увагу даний підхід

зосереджує на глибокому аналізі внутрішніх процесів і підсистем, внутрішніх взаємодій[16].

Системно-ситуаційний підхід: Розглядається як “відкрита” система; Основні причини успіху його діяльності знаходяться поза системою, успіх пов'язаний з тим, наскільки добре вона пристосовується до зовнішнього середовища, прогнозує і розпізнає загрози, протистоїть їм, шукає можливості, що виникають у середовищі, витягує з них максимум вигоди. Це і є головні критерії ефективності системи керування[11].

В результаті дослідження впорядковано та розкрито комбіновані підходи до управління змінами із зазначенням моделей змін. Ці підходи є варіантами методологічної бази проведення організаційних змін. Комбіновані підходи дозволяють знайти недоліки, притаманні односпрямованих підходів. Опис сучасних підходів та систематизація моделей управління змінами дозволяють менеджерам робити вибір у кожному конкретному випадку найбільш прийняттого підходу та моделі для здійснення успішних змін [16].

1.3 Інституційне забезпечення управління проектами

Під інституційним забезпеченням розуміють органи влади з певними встановленими нормами, стандартами та правилами.

Інститут – це відносно стійка система норм, що регулює діяльність і взаємодію суб'єктів в певній сфері суспільного життя.

Інституціоналізм проектної діяльності реалізується через систему стандартизації. Стандарти розробляються міжнародними та національними органами стандартизації, а також професійними організаціями в галузі управління проектами [23].

Провідні організації по розробці стандартів наведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 «Провідні організації зі стандартизації проектної діяльності»

Назва організації	Здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності
Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association, IPMA)	Створення методології PRINCE2 і міжнародних вимог до компетенції керівників проектів (ICB).
Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge)
Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР)	Розроблення й прийняття міждержавних стандартів ГОСТ
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (Guidance on project management)

Перш за все, потрібно порівняти макроекономічні та соціально-економічні показники, наприклад на місцевому рівні, щоб розробити локальний проект. Наступним кроком є пошук чітких і зрозумілих аргументів щодо обраної для проекту проблеми, а також з урахуванням пріоритетів національної чи

регіональної політики та стратегії, визначення перешкод та можливих рішень з урахуванням попереднього досвіду [30].

На етапі фінансування розглядаються фінансові пропозиції та приймаються рішення щодо фінансування проекту.

Етап моніторингу є заключним етапом, оскільки забезпечує систематичний та безперервний збір та аналіз управлінської інформації, щодо застосування витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проекту, досягнення результатів та управління ризиками [25].

Модель критичних факторів успіху проекту впровадження включає такі компоненти:

- наявність узгоджених цілей та результатів проекту
- підтримка з боку вищого керівництва
- створення реально працюючої спільної команди
- наявність стратегічного та оперативного плану, а також плану реагування на ризики
- облік вимог користувачів
- кваліфікація учасників та користувачів проекту
- система мотивації всіх учасників проекту
- система комунікацій, контролю та управління змінами
- використання відповідних інформаційних технологій [23].

Ефективне функціонування інститутів визначає здатність людей працювати на майбутню перспективу, до якої вони прагнуть.

Потужне інституційне середовище має цілеспрямовано координувати дії та виконувати такі функції: отримувати сигнали про наявні потреби та проблеми, об'єднувати інтереси різних зацікавлених сторін шляхом переговорів та укладання угод, забезпечувати виконання рішень [4].

Основними дійовими особами (стейкхолдерами) будь-якого проекту є ініціатор або замовник проекту, керівник проекту, команда проекту, постачальник і споживач проекту, інвестор.

Стейкхолдери - це люди та організації, які активно чи пасивно залучені до проекту та чий інтереси можуть впливати позитивно чи негативно на результати проекту [9].

Сторони, які беруть участь у їхніх відносинах, працюють на основі Цивільного кодексу, Торгового кодексу, статуту проекту та різних угод, що визначають межі їх повноважень та відповідальності [8].

Створення дієвої інституційної бази розвитку є вихідним етапом для успішної реалізації проекту.

Оскільки кожен день у природному та соціальному середовищі існування людства відбуваються нові, ще не вивчені процеси, особливо важливо знайти та розробити інноваційні моделі розвитку організації [8].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АФ Лан»

2.1 Аудит організаційно-економічної характеристика підприємства

Наведемо коротку характеристику даної організації.

Господарство знаходиться неподалік від міста Суми. В якій панує переважно помірний клімат з м'якою зимою та посушливим літом. Рівнинний рельєф який переважає на території даного господарства дозволяє без складнощів обробляти землю.

Точна адреса даної фірми: Сумська область, Сумський район, село Кіндратівка, вулиця Центральна 4.

«Агрофірма Лан» - Товариство з обмеженою відповідальністю почало своє існування 10 березня 2000 року.

Товариство під керівництвом директора агрофірми Кіріченко Є.С. здійснює цивільні права та обов'язки через свої органи, які діють відповідно до Статуту та діючого законодавства України.

Співвласники на 22 травня 2020

Кіріченко Євген Сергійович – Засновник, 23000₴ (33.33%)

Дандан Тетяна Сергіївна – Засновник, 23000₴ (33.33%)

Чепуренко Світлана Сергіївна – Засновник, 23000₴ (33.33%)

Діяльність господарства спеціалізується та націлена на вирощування та реалізацію насамперед зернових та олійних культур, таких як: пшениця, ячмінь, гречка, соняшник, соя, кукурудза, горох та ін..

Підвищення ефективності роботи підприємства значною мірою визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури підприємства та діяльності всіх її елементів у напрямі обраної мети.

Одним із найважливіших факторів успішної комерційної роботи підприємства є її основні результати (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 « Показника економічної діяльності»

Показник	Значення (тис.грн)		
	2018	2019	2020
Виручка від реалізації, тис. грн.	71 450	99 900	96 050
Валовий прибуток, тис. грн	27 920	22 540	23 450
Чистий прибуток, тис. грн.	19 543	8 393	11 068
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	43 530	77 360	72 600

Управління проектом можна у свою чергу представити як методологію організації, планування та координації людських та матеріальних ресурсів на протязі всього життєвого проектного циклу.

Організаційна структура ТОВ «АФ Лан» наведена в рисунку 1

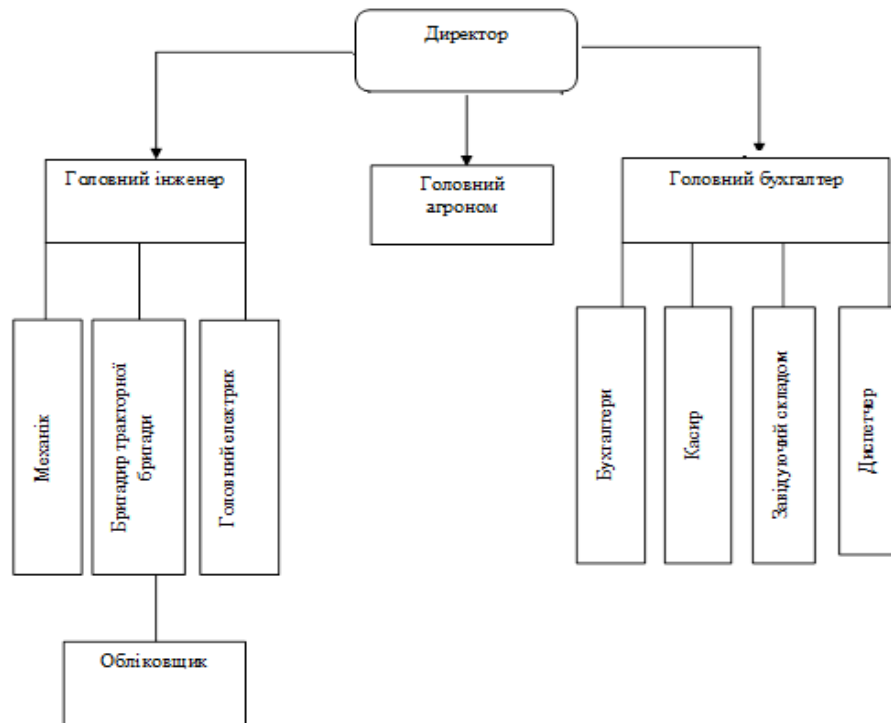


Рисунок 1 – Організаційна структура ТОВ АФ «Лан»

У сучасному світі діють досить сильні фактори, що зумовлюють необхідність застосування інструментів управління проектами для вирішення проблем та розширення можливостей розвитку бізнесу. Проекти зазвичай є складовою діяльності досить великих організаційних структур [11].

Результати реалізації проектів спрямовані на досягнення цілей організацій-замовників. Виконання проекту може здійснюватися у межах однієї чи кількох організацій-виконавців. У будь-якому разі концепція та організаційна структура проекту мають бути узгоджені зі стратегічним планом розвитку організації-виконавця та структурою організації виробництва у ній. [1]

Відповідно, організаційна структура буде одним із найважливіших механізмів управління проектами. Вона надає можливість реалізовувати сукупність процесів та функцій, які необхідні для досягнення цілей поставлених перед проектом.

Організаційна структура основа формування та роботи команди проекту. Організаційна структура управління проектами являє собою внутрішню будову всієї системи управління та показує взаємовідносини між структурними підрозділами (на внутрішньому етапі) та взаємозв'язок об'єкта управління із зовнішнім середовищем [30].

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяє вирішенню існуючих проблем в організації та дозволяє переглянути план роботи на найближчий період з урахуванням отриманих під час виконання SWOT-аналізу та PEST-аналізу результатів [4].

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються постійною залежністю від усіх суб'єктів загальної інфраструктури, зростанням динамічності кон'юнктури національного та світового ринку, змін в українському законодавстві, а також швидких темпів розвитку науково-технічного прогресу[22].

Грамотне та продумане стратегічне управління в умовах економічної кризи є актуальною і основною умовою для успішної роботи підприємства різного масштабу. Для цього треба досконало дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище. И так, як внутрішнє середовище має менше факторів то почнемо саме з нього [21].

За останні роки в організації ТОВ «АФ Лан» з'явилася тенденція зниження прибутку. Дані отримані з документаційної звітності підприємства наведені в таблиці 2.2 «Реалізація продукції»

Таблиця 2.2 «Реалізація продукції»

Види продукції	Реалізація			
	2019		2020	
	Центнерів	Грн	Центнерів	Грн
Боби сої	5 675	4 732 950	6 652	5 547 768
Кукурудза на зерно	43 079	15 672 140	37 432	13 617 761
Гречка	350	145 600	-	-
Ячмінь	3 458	1 556 100	5 230	2 353 500
Пшениця	25 800	11 656 440	14 359	6 487 396
Насіння соняшнику	27 711	24 108 570	34 210	29 762 700
Всього	106 073	57 871 800	97 883	57 769 125

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності.

Для діагностики стану підприємству потрібно мати інформацію про характер змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі. Але для початку ми проаналізуємо та дізнаємося про загрози, сильні та слабкі сторони, та можливості досліджуваної організації за допомогою SWOT – аналізу [7].

SWOT розшифровується як сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, і його можна проаналізувати як процес, у якому управлінська команда визначає внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію та результати діяльності бізнесу [36]. Сильні сторони в SWOT-аналізі — це внутрішні можливості та позитивні фактори бізнес-структур, які є актуальними для фірм для досягнення цілей та ефективного обслуговування клієнтів. Слабкі сторони - це внутрішні фактори або обмеження, які можуть заважати або перешкоджати діяльності організації. Тому сильні та слабкі сторони компанії є внутрішніми елементами [33].

Таблиця 2.3 « SWOT – аналіз»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Застосування нових сортів зернових культур - Співпраця з різними компаніями - Застосування хімічних засобів захисту рослин на основі науково-обґрунтованого плану інтегрованого захисту рослин 	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ефективності виробництва на основі найновіших досягнень аграрної науки - Підвищення рівня зарплати сільських працівників - Будівництво нових та реконструкція старих об'єктів тваринництва
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Слабо розвинена переробка сільськогосподарської продукції, відсутність цехів доопрацювання - Фізичний та моральний знос основних виробничих фондів 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність твердих закупівельних цін на зернові культури - Збільшення процентних ставок за кредитами - Інфляція

Для визначення становища підприємства в зовнішньому середовищі, тобто отримання профілю середовища, підприємству необхідно провести структурування і відбір факторів. Для початку треба визначити кількість агроформувань на прилеглий території, з отриманих даних Департаменту агропромислового розвитку станом на 01.01.2020 р. у Сумській області зареєстровано 1028 агроформувань, у т.ч. 652 фермерських господарств і 376 сільськогосподарських підприємств, що ведуть свою діяльність на 1698,0 тис. га сільгоспугідь (71,3% від загальної площі області) [27].



Рисунок 3. «Кількість агроформувань в Сумській області»

Сумщина посіла 1 місце серед регіонів України за темпом виробництва валової продукції. Також регіон посідає перше місце серед регіонів України за врожайністю зернових та зернобобових культур [28].

За інформацією Департаменту агропромислового розвитку станом на 1 грудня 2020 року зернові та зернобобові культури в області обмолочено на площі 670,7 тис. гектарів, намолочено 4 856 тис. тонн зерна, що на 9,4 % більше проти відповідного періоду минулого року. Середня врожайність при цьому становила 72,4 ц/га, що на 7,2 ц/га вище відповідного періоду 2019 року.

Через зростання ціни на гречану, кукурудзяну і пшеничну продукцію зростає і виробництво даної продукції. Таких висновків дійшли з аналізу показників (Рисунок 4).

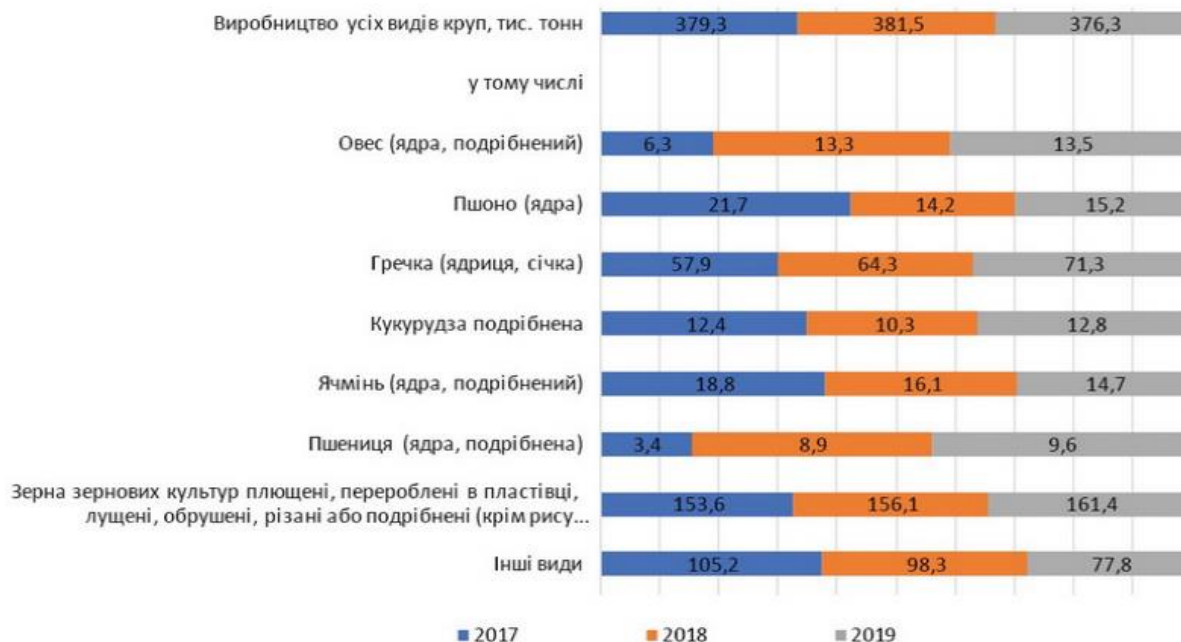


Рисунок 4. Динаміка виробництва основних видів круп підприємствами України у 2017–2019 рр. (тис. тонн).

Джерело: складено за даними аналізу інформації Держслужби статистики [29].

Виробництво зернових та зернобобових культур «Агрофімою Лан» (97,9тис.т) в порівнянні з Україною (75 200 тис.т) та Сумською областю 692,3тис.т).

Для візуального відображення розуміння частки вироблених зернових культур «Агрофімою Лан» (97,9тис.т) в порівнянні з Сумською областю 692,3тис.т). зробимо діаграму (Рисунок 5)



Рисунок 5. Частка вироблених зернових культур «Агрофімою Лан»

В зовнішньому середовищі також перебувають конкуренти, споживачі, партнери які в тій чи іншій мірі діють на результати діяльності організації.

Таблиця 2.4 « Зацікавлені організації»

Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ АФ «ХЛБОДАР» с. Степанівка - СІЛЬСКОГОСПОДАРСЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ КООПЕРАТИВ АФ «ПЕРШЕ ТРАВНЯ» - ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "МРІЯ-СК" с. Токарі - ТОВ АФ «САДІВНИК» с. Стецьківка - ТОВ АФ «АГРОСВІТ» с. Підліснівка
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - МПП Фірма «Ерідон» - ТОВ «Агротрейд НД»
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ «Інтерагросандарт» - ПАТ Сумський завод продовольчих товарів

Зовнішнє середовище складається зі змінних, які не контролюються фірмою, але вимагають аналізу для перебудови корпоративної стратегії на зміну бізнес-середовища.

Фірми працюють як частина більшої екосистеми. Вони вразливі до різноманітних екзогенних факторів, які можуть мати великий вплив на конкурентне позиціонування фірми.

PEST-аналіз є потужним і широко використовуваним інструментом для розуміння стратегічного ризику. Він визначає зміни та вплив зовнішнього макросередовища на конкурентну позицію фірми [21].

PEST – це аббревіатура для чотирьох джерел змін: політичних, економічних, соціальних і технологічних [37].

Таблиця 2.5 « PEST – аналіз»

Політичні фактори	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливості
Регулювання держави в галузі	Орієнтованість держави на розвиток галузі	4	Зниження оподаткування
Політика кредитування держави	Наложення відсотків на запозичені кошти	5	Надання більшого ліміту кредитування
Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	4	Розробка нових напрямів діяльності
Економічні фактори			
Рівень інфляції	Знецінення грошей, які є на підприємстві	4	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
Витрати на енергію та водопостачання	Регулювання цін зі сторони держави	3	Зниження тарифів
Економічний стан країни взагалі	Стабільність економічної ситуації	5	Затвердження статусу економічно розвиненої країни
Соціальні фактори			
Екологія середовища	Збереження навколишнього середовища	4	Вдосконалення переробки відходів
Демографічні зміни	Зменшення населення в селі, зменшення робочої сили	4	Можливість кадрового забезпечення

Продовження таблиці 2.5 « REST – аналіз»

Інвестиції та спонсорство	Довіра громадян; Рівень життя мешканців території;	4	Розположення населення до агрофірми; Покращення рівня життя населення;
Технологічні фактори			
НТП у сфері виробництва	Підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій;	4	Впровадження інновацій
Вплив нових технологій на підприємство	Покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції	4	Вкладання коштів у впровадження нових технологій

З проведеного аналізу можна стверджувати, що на діяльність ТОВ «АФ Лан» значний вплив мають політичні та економічні фактори країни. Організація зацікавлена в соціальній діяльності та слідкує за новими технологіями в сфері своєї галузі, задля конкурентоспроможності.

Ефективна реалізація виробничого потенціалу аграрного сектора можлива при розвитку ринкових організаційно-економічних механізмів у взаємодію сільськогосподарських товаровиробників із споживачами, створеними і цільовими маркетинговими структурами, відновленої новою якістю агропромислової інтеграції [17].

Можемо виділити такі основні фактори, які впливають на маркетингову діяльність:

- сезонність у постачанні сільськогосподарської продукції;
- нерозвинена інфраструктура ринку збуту сільськогосподарської продукції;
- внаслідок значного втручання великих посередницьких організацій монополістичного типу обмежена конкуренція на аграрному ринку.

Розвиток агромаркетингу передбачає як ринково-економічні передумови, так і соціально-психологічну готовність його застосування керівниками та фахівцями підприємств.

2.3 Оцінка стану проектної діяльності ТОВ «АФ Лан»

Успіх інноваційної діяльності у сільському господарстві багато в чому залежить від наявних ресурсних можливостей суб'єктів господарювання.

Головною метою організації є отримання прибутку, соціального розвитку колективу за допомогою забезпечення потреб населення сільськогосподарською продукцією.

Високоєфективна система управління проектами дозволяє компанії:

- створювати збалансований портфель проектів, орієнтований на стратегічні цілі компанії;
- можливість змінювати пріоритети проектів згідно з чіткими критеріями та з урахуванням взаємного впливу проектів;
- аналізувати хід реалізації портфеля проектів та коригувати можливі відхилення від поставленої мети;
- підвищення точності планування та ефективності використання доступних ресурсів;
- підвищення ефективності взаємодії підрозділів та співробітників компанії в рамках проектів;
- отримувати «єдину картину» виконання всіх проектів;
- можливість оперативного контролю за статусом проектного портфеля;
- контролювати досягнення стратегічних цілей компанії;
- контролювати та координувати використання ресурсів компанії;
- контролювати терміни виконання проектів;
- контролювати бюджети проектів та можливість прогнозувати освоєння виділеного бюджету та контролювати дотримання фінансової дисципліни;
- контролювати загальний хід проекту за ключовими точками;

- періодично проводити аудит проектів та проектної діяльності та своєчасно надавати коригувальні впливи [10].

Успішний результат роботи підприємства також значною мірою залежить від оборотності та ефективності використання оборотних коштів, від раціональності їх розміщення та ефективності використання [18].

З вивчення внутрішньої документації ТОВ «АФ Лан» є інформація стосовно інвестування власних коштів. Підприємство виділяє кошти на інфраструктуру с. Кіндратівка а якому знаходиться, а також є спонсором футбольної команди «Метеор». Кожного року підприємство виділяє кошти на інвестиції в розмірі 1 млн.грн. З даної інформації можемо стверджувати, що підприємство має виокремлений капітал, який можна виділити і на проектну діяльність.

На даний момент агрофірма не має в розробці ніяких проектів, а тільки вдосконалює та оновлює технічні ресурси.

Не зважаючи на проблеми сільського господарства (економічну кризу, старіння виробничих фондів, машин та обладнання) розвиток ТОВ «АФ Лан» можливий та перспективний.

Підприємство є прибутковим, фінансово стійким, кредитоспроможним, тобто привабливим для розробки та реалізації проектів.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ ТОВ «АФ Лан»

3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності підприємства.

Інтерес викликає запропонована Г.М. Кузнецова концепція управління організаційними змінами, що базується на новій парадигмі управління. Колишня парадигма заснована на переконанні, що успіх компанії на ринку обумовлюється традиційним спектром факторів. Серед таких факторів виділяються раціональна організація виробництва продукції, зниження витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів, підвищення продуктивності праці та ефективності використання всіх видів ресурсів. Таке переконання формує сприйняття організації як закритої системи із заданими цілями, завданнями та стабільними протягом тривалого часу умовами господарювання [11].

Нова парадигма управління, запропонована Г.М. Кузнецовим, як і концепція стратегічного управління, ґрунтується на *системному та ситуаційному підходах* до управління. У новій парадигмі підприємство розглядається як «відкрита система». Основні причини успіху діяльності перебувають поза системою, успіх пов'язані з тим, наскільки добре вона пристосовується до зовнішнього середовища, прогнозує і розпізнає загрози, протистоїть їм, шукає можливості, витягує з їх максимум вигоди. Це і є головні критерії ефективності системи управління згідно з «новою парадигмою» [11].

Створення ресурсозберігаючих або безвідходних технологій сільськогосподарського виробництва, нових технологій, сорти рослин і породи тварин з більш високою продуктивністю, як показує світовий досвід, навряд чи можливі без використання розвиненої генної інженерії та сучасних біотехнологій[17].

Органічна продукція цінується дорожче, то вона може слугувати гарним варіантом для підвищення доходу підприємства. А так як дана агрофірма має невеликий доїльний комплекс рогатої худоби, з якого надає органічні добрива

(компост), зменшує відходи після збору рослинної продукції, а саме, солома, силос, сінаж.

При відкритті ще одного комплексу вирощування свиней, рослинні відходи будуть утилізуватися у більшому масштабі, цим самім прибавляючи дохідність з продаж м'яса дорослої худоби.

По стратегії концентрованого зростання компанія намагається розробити новий продукт, не змінюючи галузі.

Для зменшення чинника сезонності грошових надходжень, найбільш вигідним сьогодні може стати реалізація проекту виробництва тваринницької продукції.

Таблиця 3.1 «Інвестиційна привабливість»

		k1	0,1325			
		2022	2023	2024	2025	2026
Капітальні витрати	465					
Доходи		1200	1200	1200	1200	1200
Витрати, у т.ч.:		749,4	749,4	749,4	749,4	749,4
Податок з прибутку		81,1	81,1	81,1	81,1	81,1
Річна амортизація		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Грошовий потік (CF)	-465	354,3	354,3	354,3	354,3	354,3
	ICO	PVIF1	PVIF2	PVIF3	PVIF4	PVIF5
k1		0,8830	0,7797	0,6885	0,6079	0,5368
CF(PVIF), k1	-465	312,84	276,24	243,92	215,38	190,18
NPV	773,59					
NPV	773,59 €					
Період окупності, k1	2,55					
IRR	71%					
Індекс прибутковості, PI	2,66					

З даної таблиці можна зазначити те, що на даному підприємстві раціонально відкрити свиноферму, що може посприяти підвищенню доходу та зменшення сезонності доходу.

3.2 Бізнес-план проекту

Визначення проекту - один з найважливіших процесів управління проектами, що гарантують, що проект структурований і підрозділений на керовані сегменти, що відповідальність за завершення кожного з них розподілена та зафіксована, і кожен робочий сегмент адекватно визначений, що забезпечить взаємозв'язок та виконання робіт учасниками проекту робочої області [39].

Використання WBS-структури гарантує, що всі роботи ідентифіковані та визначені в рамках загальної структури. Це доводить важливість розподілу проекту на керовані сегменти та опис обсягу робіт у рамках кожного сегмента (підпроекту) [9].

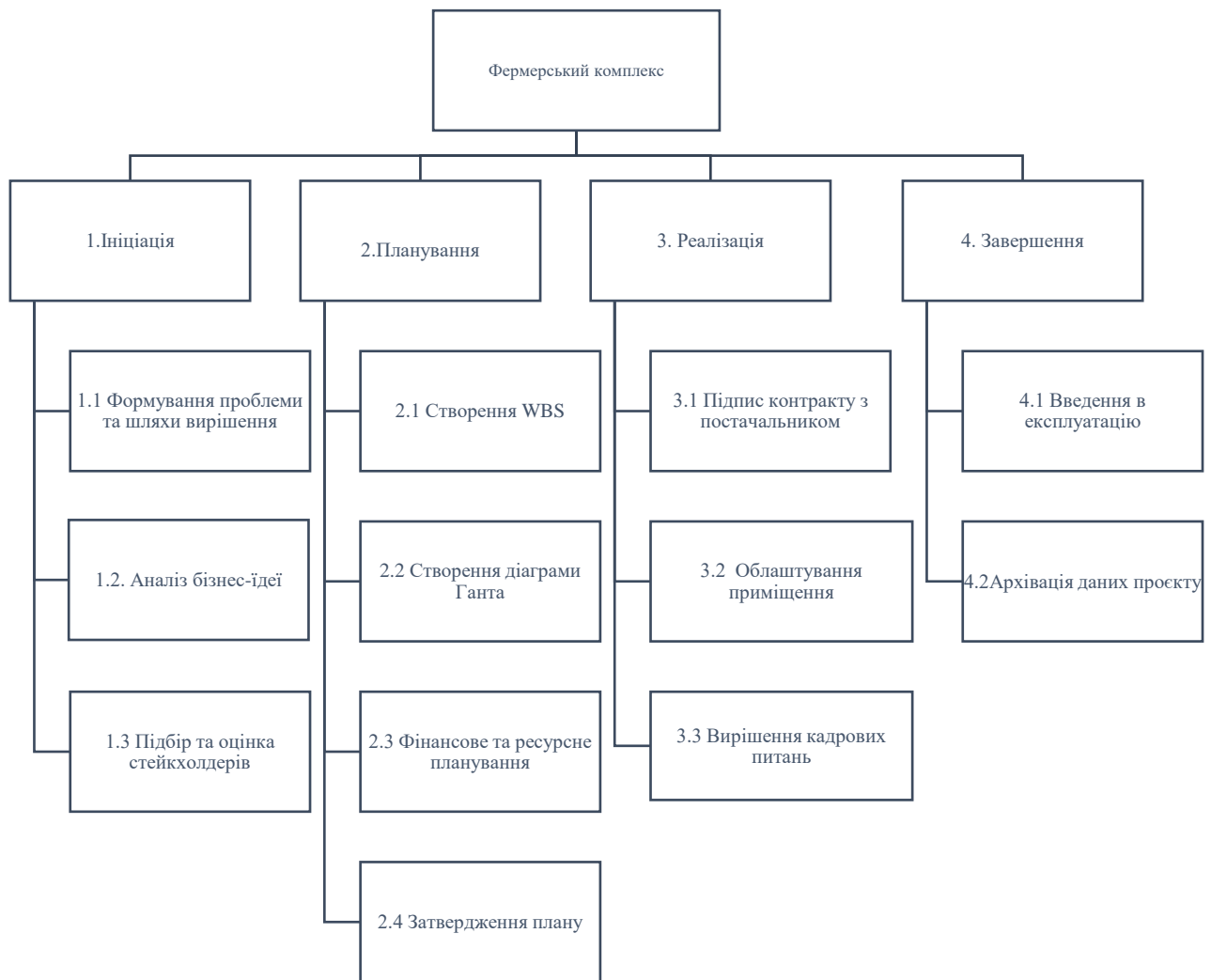


Рисунок 6 – WBS структура проекту

Перед компанією стоїть завдання у оптимальному розподілі обмежених ресурсів у часі.

Календарне планування – це деталізація плану проекту підприємства за термінами запуску - випуску та термінам виконання кожного завдання виробничим підрозділам, з його допомогою розробляються змінно-добові завдання, та узгоджується послідовність виконання робіт окремими виконавцями [25].

Таблиця 3.2 – «Календарний план робіт проекту»

Назва робіт	Тривалість(роб.дні)	Початок	Кінець
1.1. Формування проблеми та ідеї її вирішення	4	14.03.22	17.03.22
1.2 Аналіз бізнес-ідеї	2	18.03.22	21.03.22
1.3 Підбір та оцінка стейкхолдерів	1	22.03.22	22.03.22
2.1 Створення WBS	1	23.03.22	23.03.22
2.2 Створення діаграми Ганта	1	24.03.22	24.03.22
2.3 Фінансове та ресурсне планування	2	25.03.22	28.03.22
2.4 Затвердження плану	1	29.03.22	29.03.22
3.1 Підписання контракту з постачальником	1	30.03.22	30.03.22
3.2 Облаштування приміщення	22	31.03.22	29.04.22
3.3 Вирішення кадрових питань	6	25.04.22	02.05.22
4.1 Введення в експлуатацію	2	03.05.22	04.05.22
4.2 Архівація даних проекту	2	05.05.22	06.05.22

Матриця відповідальності дозволяє розподілити відповідальність за результатами проекту.

Таблиця 3.3 – «Ролі та відповідальність»

№ п/п	Опис ролі	Опис відповідальності
1	Керівник – координує процес управління проектом, розподіляє завдання між членами проектної команди, контролює виконання проекту на всіх його стадіях та відповідність проекту заданому плану.	Розробляє план запуску проекту, займається його управлінням.
2	Бухгалтер – надає консультації керівникові проекту.	Веде фінансову діяльність.
3	Менеджер з кадрів – займається підбором кадрів для роботи на проекті	Відповідає за кваліфікацію працівників
4	Підрядник - знаходиться в підпорядкуванні керівника проекту.	Закупка та встановлення обладнання.
5	Менеджер проекту – забезпечує виконання проекту.	Виконання в строки та вкладання у визначений бюджет

Відповідальність учасника проекту передбачає його право прийняти та обов'язок виконати завдання проекту, використовуючи необхідні компетенції та не посилаючись на жодні перешкоди.

Під «компетенцією» розуміється право володаря посади брати участь у процесі роботи у певній формі.

Необхідно провести необхідну кількість нарад, щоб узгодити та забезпечити баланс інтересів зацікавлених сторін у успішності реалізації проекту та коректно розподілити відповідальність у проекті.

Таблиця 3.4 – «Матриця відповідальності»

OBS/WBS	Керівник	Бухгалтер	Менеджер з кадрів	Підрядник	Менеджер проекту
1.1	ВД				
1.2	ВД	Д			В
1.3		ВД			К
2.1	ВД				
2.2	ВД	В			
2.3		ВД			
2.4	ВД	Д			
3.1	ВД	Д			
3.2				ВД, В	
3.3			ВД		
4.1	ВД				В
4.2		ВД			

ВД – відповідальний,

Д- допомагає у виконанні,

В – повністю виконує,

К – консультує.

Комунікаційна система включає комунікаційні програми та заходи. Комунікаційні програми це сукупність заходів, які мають певні терміни, виконавців, склад використовуваних ресурсів.

Управління проектними комунікаціями (таблиця 3.4) як одна з інтегральних функцій спрямована на забезпечення збору, обробки та своєчасного надання інформації, необхідної учасникам проекту для ефективного виконання

робіт за проектом, а також забезпечення ефективного ділового спілкування у проекті [22].

Таблиця 3.5 – «План управління комунікаціями проекту»

№	Назва документа/заходу	Формат і спосіб подання	Учасники	Періодичність
1	Процес ініціації проекту	Переговори	Керівник і бухгалтер	2 рази
2	Формування команди проекту	Переговори	Керівник і бухгалтер	1 раз
3	Утвердження концепції та бюджету проекту	Переговори	Керівник і бухгалтер	1 раз
4	Договір ремонту приміщення	Документ	Керівник	1 раз
5	Документація проекту	Документ	Бухгалтер	3 рази
6	Звіт про результати діяльності та успішність проекту	Документ	Бухгалтер	Регулярно (щотижнево)

Коли співробітники безпосередньо залучені до планування проекту, приймають участь в процесі постановки цілей і в розробці їх досягнення, тобто коли співробітники залучені до проекту з самого початку то вони більш зацікавлені в успіху проекту, і будуть повноцінно віддаватися роботі.

Бізнес-план проектів, зазвичай, орієнтований на досягнення визначеної цілі та завдання.

Охоплюють визначені часові рамки та припускають використання певного кола ресурсів.

Розрахунки бізнес-плану – це чи не найважливіші показники в інвестиційній привабливості, представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 «Вихідні дані»

	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Сукупна вартість, тис. грн	
Початкові інвестиції:				
Відновлення будівлі тваринницького корпусу (свиноферми), од.	2	20	40	
Закупівля обладнання, у т.ч. млини для кормоцеху, шт.	2	20	40	
Купівля свиней:	150	1,1	165	
Придбання кормів (на рік), т	100	2	200	
Непередбачені витрати			20	
Сума			465	
Поточні витрати (річні):				
Корми	100	2	200	
Заробітна плата			498	
Витрати на утримання свиноферми (у т.ч. комунальні платежі)			50	
Амортизація			1,4	
Сума			749,4	
Доходи:				
Реалізація м'яса, т живої ваги	150	8	1200	
Прибуток			450,6	
Податок з прибутку			81,1	
Чистий прибуток			369,5	
	Кількість, шт. од.	Ставка, тис. грн	Міс. фонд оплати праці, тис. грн	Річний фонд оплати праці, тис. грн
Заробітна плата:				
ветеринар	1	6,5	6,5	78
свинарка	3	5,5	16,5	198
тракторист	1	6,5	6,5	78
охоронець	2	6	12	144
Сума			41,5	498

3.3 Алгоритм реалізації проекту ТОВ «АФ Лан»

Керівництво організації має визначати та документувати план проектного менеджменту та етапи його реалізації.

Розрізняє такі групи процесів проектного управління ініціювання; визначення; планування; контроль; завершення.

Дія системи починається з планування проекту, до якого входить календарно-ресурсне планування, а також розробка бюджету проекту.

У рамках першого етапу з нових проектів у організації, що знаходяться на фазі ініціації. В обраному та затвердженому проекті в рамках другого етапу обов'язково буде застосовуватись запропонована система планування реалізації[6].

Хід роботи та реалізації проекту буде проводитися за діаграмою Ганта рисунок 7.

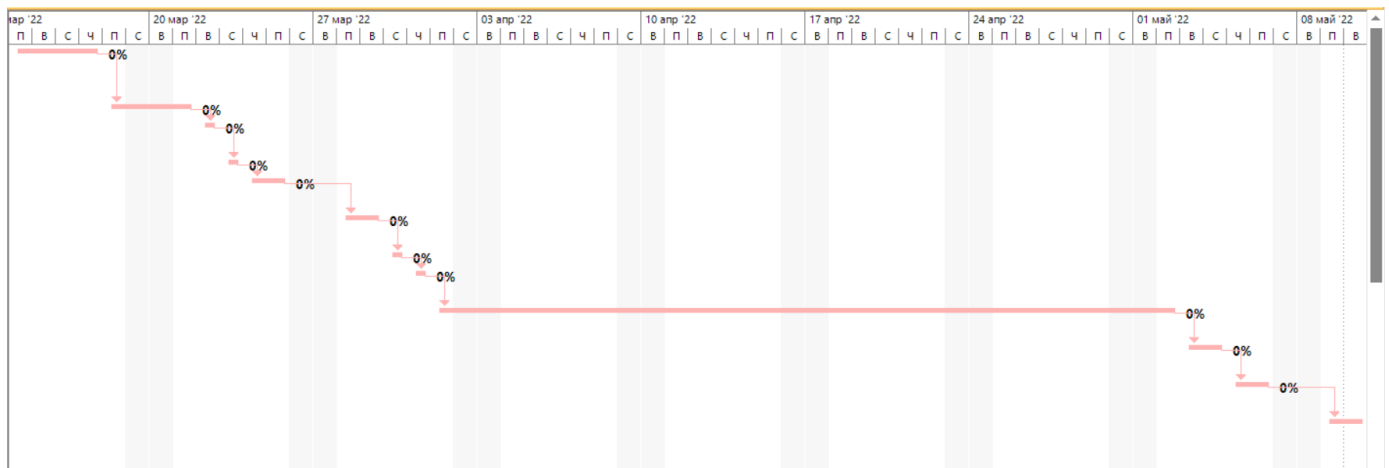


Рисунок 7 « Діаграма Ганта»

При цьому кожен етап проекту взаємопов'язаний, якщо збій по строкам виконання піде хоч на одному етапі то це вплине на строки виконання і інших задач, керівник проекту має здійснювати моніторинг ходу проекту щодо індикаторів кризи.

Формування команди досить складний та вирішальний процес так як члени команди відбираються, щодо важливості вимог у рольовому плані виконання задач.

Ключовим етапом в даному проекті є відбудування приміщення так, як це об'єкт в якому буде функціонування самого комплексу. На який виділено значні кошти та тривалий час. Після даного етапу залишається закупівля худоби та кормів.

Після реалізації проекту в рамках третього та четвертого етапів оцінюються його ефективність та результативність.

Алгоритм реалізації проекту має таку структуру (рис.8) .

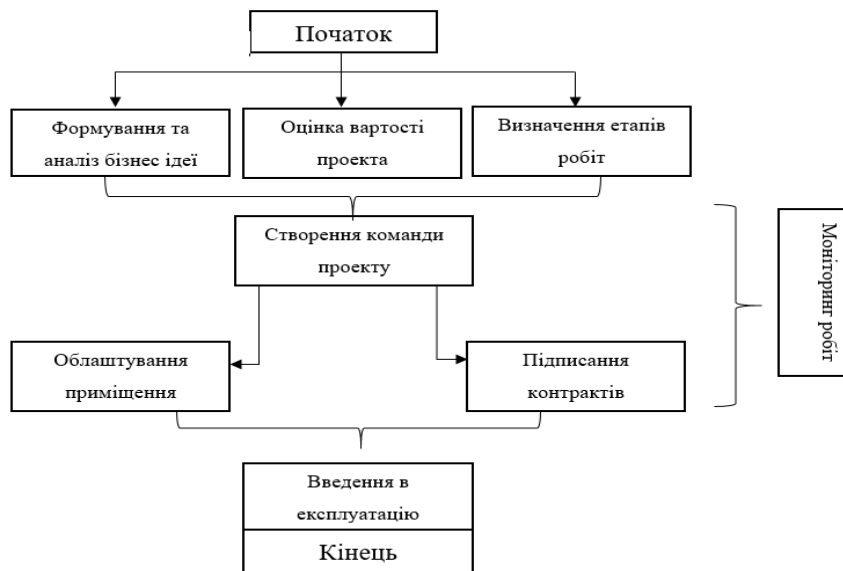


Рисунок 8 « Алгоритм реалізації проекту»

Ефективність реалізації стратегії розвитку компанії багато в чому залежить від створення системи моніторингу реалізації проектів, що здійснюються. Організація моніторингу визначається комплексом механізмів практичної реалізації стратегії, і при цьому застосування тих чи інших методів та інструментів управління залежить від достовірності та оперативності оцінки процесів, що відбуваються в соціально-економічній сфері [6].

Висновок

Управління проектом є методологією організації, планування, керівництва, координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки та технологій управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості [13].

Управління проектом полягає у складанні плану та відстеження ходу робіт по ньому. Отже, чим краще описаний план, тим простіше його реалізувати та успішно завершити проект.

У цілому нині проект об'єднує різні види діяльності які мають загальні ознаки: певні кінцеві мети і конкретні результати; взаємопов'язані дії та їх скоординоване виконання; обмеженість у часі. Проекти в умовах ринкової економіки досить різноманітні та можуть бути представлені наступною класифікацією – мегапроекти, мультипроекти, монопроекти з відповідною організаційною структурою управління ними [38].

В даній роботі було спроектовано монопроект для розширення асортименту товару за рахунок відкриття тваринного комплексу, а точніше свиноферми.

За даними розрахунків можна стверджувати, що даний проект є рентабельним і окупиться через 4 роки.

Розробка бізнес-плану проекту для сільськогосподарських товаровиробників ґрунтується на детальних результатах стратегічного аналізу їх діяльності.

Список використаних джерел

1. Безверхнюк Т.М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами; Науковий вісник Академії муніципального управління:Зб. наук. пр. Київ, 2011 р.
2. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
3. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Божко Л. М. Сучасні підходи до управління організаційними змінами // Економіка та управління підприємствами, галузями та комплексами в умовах інноваційного розвитку: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Твер, 21 жовтня 2013 р.) / за заг. ред. О. М. Дюжилової, Г. Г. Скворцової. - Тверь: Документ-Сервіс, 2013. - С. 16-21.
5. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами. – 2009
6. Бушуев С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс] / Бушуєв С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> .
7. Володенков, С. В. Застосування SWOT-аналізу політичного іміджу в аспекті побудови стратегічної іміджевої концепції [Текст]/ С. В. Володенков // Вісник Московського університету. Серія 12. Політичні науки : науковий журн. – 2010. – № 2. – С. 17-35.
8. Дитхелм Г. Управление проектами: в 2-х т. – М.: Бизнес-Пресса, 2004.
9. Довгань Л.Є. Управління проектами: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
10. Концевич О.К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування

- [Електронний ресурс] / О.К. Концевич, А.Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> .
11. Кузнецов Г. Н. Управління організаційними змінами на підприємствах водного транспорту // Журнал університету водних комунікацій. – 2010. – № 3. – С. 217а–223.
 12. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
 13. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. - №4(78). – С. 170 – 177.
 14. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA) – М.: Эксмо, 2011
 15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 537 с.
 16. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие. – М. : Магистр, 2009. – 333 с.
 17. Саблук П.Т. Стратегічні напрями аграрної реформи-перехід на інноваційну модель розвитку // Економіка АПК.- 2002. - №12. - С.3-14.
 18. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. Основи аграрного підприємництва / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15
 19. Сазонова Т.О. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Т.О. Сазонова, Г.А. Паламарчук // Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

- 20.Сахно Є.Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства / Є.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенок. – Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008. – 292 с.
- 21.Сізов, В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства [Текст] / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. – 2009. – No 9. – С. 16-21.
- 22.Тарасюк, М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі [Текст] / М. В. Тарасюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – No 20. – С. 27-31.
- 23.Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
- 24.Титов С.А. Дослідження масштабів використання проектно-орієнтованих форм організації господарської діяльності у високотехнологічних секторах економіки // Cloud of science. – 2014. – No 1. – с. 155-176
- 25.Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2012
- 26.Управління проектами. [Електронний ресурс] Режим посилання URL: https://pidru4niki.com/75010/menedzhment/upravlinnya_proektami
- 27.Департамент агропромислового розвитку [Електронний ресурс] Режим посилання <http://www.apk.sm.gov.ua/index.php/uk/57-napryamki-diyalnosti/ekonomika/infrastruktura-silskykh-terytorii>
- 28.Агрополітика [Електронний ресурс] Режим посилання <https://agropolit.com/news/19132-nazvano-region-lider-region-za-vrojajnistyu-zernovih-ta-zernobobovih-kultur>
- 29.Державна служба статистики України [Електронний ресурс] Режим посилання: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Akpoviroro, Kowo Solomon, Amos, Akinbola Olufemi, Olalekan, Akinrinola (2019). Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). SocioEconomic Challenges, 3(1), 116-126. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).
31. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management –Guidelines 1996 – 162 p.
32. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management – 182 p
33. Eastwood, Christy; Turner, Susan; Goodman, Melissa; and Ricketts, Kristina G. (2016) "Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization (2016) Community and Economic Development Publications. 3. https://uknowledge.uky.edu/ced_reports/3 , Culp III et al. 2016.
34. Kerzner H. Value-driven Project Management. USA, 2009
35. Gemünden H.G., Lehner P., Kock A. The project-oriented organization and its contribution to innovation // International Journal of Project Management. – 2018. – No 1. – p. 147-160. – doi: 10.1016/j.ijproman.2017.07.009.
36. GURL, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
37. Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis.
38. The Standard for Program Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008
39. Eve A. Development of project management systems. – Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, vol.39, No2, 2007