

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему:**

«Використання проєктного підходу в управлінні розвитком бізнесу  
(на прикладі СВК «Агрофірма «Перше травня»)»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
освітня програма «Управління проєктами»

*Студента гр. УП.м-11 Глушка Івана Олександровича*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Глушко І.О.

*Науковий керівник: \_\_\_\_\_ доцент, к.е.н., Колосок С.І.*

**Суми 2022 р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

„\_\_” \_\_\_\_\_ 2022 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю  
073 Менеджмент,  
освітня програма «Управління проектами»  
студенту групи УП.м-11  
*Глушку Івану Олександровичу*

1. Тема роботи: Використання проєктного підходу в управлінні розвитком бізнесу (на прикладі СВК «Агрофірма «Перше травня»)  
затверджена наказом по СумДУ № 1190-VI від 08.12.2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 16.12.2022.
3. Мета кваліфікаційної роботи: удосконалити управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня» з використанням проєктного підходу.
4. Об'єкт дослідження: проєктний підхід до управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня».
5. Предмет дослідження: організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління розвитком бізнесу з використанням проєктного підходу.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проєкту тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні аспекти проєктної методології в управлінні розвитком бізнесу	16.12.2022
II	Аналіз господарської діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня» в контексті реалізації проєктної методології	16.12.2022
III	Пропозиції з управління проєктом розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»	16.12.2022



Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:  
У розділі 1 студент має систематизувати визначення сутності проєкту як об'єкту управління розвитком бізнесу, розглянути особливості реалізації проєктної методології в бізнесі та узагальнити методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-проєктів;

У розділі 2 студент має провести аналіз господарської діяльності сільськогосподарського підприємства СВК «Агрофірма Перше травня» та SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності; зробити оцінку системи планування та передумов впровадження проєктної методології в управління розвитком бізнесу;

У розділі 3 студент має запропонувати напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня» з врахуванням основних тенденцій розвитку сільськогосподарської галузі і реалізації проєкту розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»; запропонувати організаційне забезпечення розробки і реалізації проєкту розвитку бізнесу та оцінити його ефективність та ризики.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання: 04.11.2022

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Колосок С.І.

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

(підпис)

Глушко І.О.

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні аспекти сутності проєкту як об'єкту управління розвитком бізнесу, визначені особливості реалізації проєктної методології в бізнесі та узагальнений методичний інструментарій оцінки ефективності проєкту розвитку бізнесу. На підставі аналізу основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства визначена ефективність роботи сільськогосподарського підприємства, стійкий фінансовий стан та виявлений потенціал розвитку. SWOT-аналіз виявив слабкі і сильні сторони діяльності підприємства, його потенційні можливості й загрози для їх реалізації. Шляхом порівняльної оцінки системи планування на підприємстві виявлено передумови впровадження проєктної методології в управління розвитком бізнесу. Розглянуті напрямки розвитку сільськогосподарського підприємства з врахуванням основних тенденцій розвитку галузі і реалізації проєкту його розвитку: створення молочного-товарного господарства. Запропоновані підходи до організаційного забезпечення розробки і реалізації проєкту розвитку бізнесу та визначено ефективність даного проєкту і заходи мінімізації його ризиків.

Ключові слова: система управління, проєктна методологія, розвиток, сільськогосподарське підприємство, планування, ефективність проєкту, ризик.



## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 21 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 52 сторінки, у тому числі 14 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел на 3 сторінках.

*Актуальність.* Впровадження проектної методології в систему управління розвитком бізнесу забезпечує його інноваційний розвиток, дозволяє знайти можливості для досягнення стратегічних цілей за умови обмежених ресурсів і часу, що свідчить про актуальність обраної теми.

*Мета роботи.* Метою дослідження є удосконалення управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня» з використанням проектного підходу.

*Задачами дослідження є такі:*

- систематизувати підходи до визначення сутності проекту як об'єкту управління розвитком бізнесу, визначити особливості реалізації проектної методології в бізнесі та здійснити узагальнення методичного інструментарію оцінки ефективності бізнес-проектів;

- провести аналіз господарської діяльності СВК «Агрофірма Перше травня» та SWOT-аналіз середовища його діяльності;

- зробити оцінку системи планування та передумов впровадження проектної методології в управління розвитком підприємства;

- розглянути основні напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня» з врахуванням основних тенденцій розвитку сільськогосподарської галузі і забезпечення продовольчої безпеки країни та сформулювати концептуальні заходи організаційного забезпечення розробки і реалізації проекту розвитку підприємства;

- розрахувати показники ефективності проекту, аналіз його ризиків та запропонувати шляхи їх мінімізації.

*Предметом дослідження* є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління розвитком бізнесу з використанням проектного підходу.

*Об'єктом дослідження* проектний підхід до управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня».

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, методи формалізації, створення ідей, економічний, фінансовий аналіз, графічна інтерпретація.

*Наукова новизна* результатів дослідження полягає в адаптації існуючого інструментарію провадження проектної методології в систему управління розвитку бізнес-процесів на аграрному підприємстві.

**Ключові слова:** система управління, проектна методологія, розвиток, сільськогосподарське підприємство, планування, ефективність проекту, ризик.



## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ	8
1.1 Сутність проєкту як об'єкту управління розвитком бізнесу	8
1.2 Особливості реалізації проєктної методології в бізнесі	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-проєктів	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ» В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ	17
2.1 Аналіз господарської діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня»	17
2.2 SWOT – аналіз СВК «Агрофірма «Перше травня»	25
2.3 Оцінка системи планування та передумов впровадження проєктної методології в управлінні розвитком СВК «Агрофірма «Перше травня»	29
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ СВК «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»	33
3.1 Напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»	33
3.2 Організаційне забезпечення розробки і реалізації проєкту розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»	36
3.3 Оцінка ефективності та ризиків проєкту	39
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТОК А	51
ДОДАТОК Б	52

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Проектний менеджмент є важливим напрямом розвитку для сучасного бізнесу, є планом організації роботи для досягнення ефективності та прибутковості бізнесу у майбутньому, а також для пошуку інвестиційних ресурсів. Впровадження проектної методології в систему управління розвитком бізнесу забезпечує його інноваційний розвиток, дозволяє знайти можливості для досягнення стратегічних цілей за умови обмежених ресурсів і часу, що свідчить про актуальність обраної теми. Широке коло питань, пов'язаних з проектним менеджментом та його ролі у розвитку бізнесу, знайшло відображення у працях вітчизняних та іноземних науковців: Алейнікової О. В. [14], Онишкевича О.В. [8], Мягких І.М. [7], Кучер Л.Ю. [3], Микитюка П.П. [6], Робсона М., Уллаха Ф. [13] та інших. В той же час, враховуючи динамічний розвиток практики проектного менеджменту, доцільним є подальше дослідження на прикладі аграрного бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є удосконалення управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня» з використанням проектного підходу. Для досягнення поставленої мети в роботі виконані такі завдання:

- систематизований підхід до визначення сутності проекту як об'єкту управління розвитком бізнесу, розглянуті особливості реалізації проектної методології в бізнесі та узагальнений методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-проектів;
- проведений аналіз господарської діяльності сільськогосподарського підприємства СВК «Агрофірма Перше травня» та SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності;
- зроблена оцінка системи планування та передумов впровадження проектної методології в управління розвитком бізнесу;
- розглянуті основні напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня» з врахуванням основних тенденцій розвитку сільськогосподарської



галузі і забезпечення продовольчої безпеки країни та сформовані концептуальні заходи організаційного забезпечення розробки і реалізації проєкту розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»;

- здійснений розрахунок показників ефективності проєкту, аналіз його ризиків та шляхів їх зменшення.

**Об'єктом дослідження** є проєктний підхід до управління розвитком бізнесу СВК «Агрофірма «Перше травня».

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі управління розвитком бізнесу з використанням проєктного підходу.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження сутності проєктів, їх ролі у розвитку сучасного аграрного бізнесу, використовувались аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, системний аналіз. Спеціальні наукові методи - формалізація, створення ідей, економічний, фінансовий аналіз, графічна інтерпретація також застосовувались під час дослідження.

**Інформаційна база дослідження.** Для дослідження використовувались наукові праці іноземних та вітчизняних науковців-економістів, дані звітності підприємства, діюча нормативно-правова база.

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає в адаптації існуючого інструментарію провадження проєктної методології в систему управління розвитку бізнес-процесів на аграрному підприємстві.

**Практична цінність** отриманих результатів полягає в тому, що здійснені в роботі дослідження і розроблені пропозиції щодо впровадження проєктної методології до управління розвитку аграрного бізнесу можуть бути використані в процесі реалізації проєктів СВК «Агрофірма «Перше травня».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменування, додатків. Основний текст викладений на 50 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 17 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ**

### **1.1 Сутність проєкту як об'єкту управління розвитком бізнесу**

Важливою ланкою ринкового економічного середовища є бізнес-структура, діяльність якої здійснюється за принципами вільного підприємництва і, як показує практика, визначається тривалістю його життєвого циклу. Під життєвим циклом суб'єкта господарювання Удачина К.О. розуміє «період, який складається з послідовних стадій розвитку (етапів) і під час тривалості якого відбуваються кардинальні зміни економічної поведінки суб'єкта господарювання» [18, с.5]. Отже, етапом життєвого циклу бізнес-структури (суб'єкта господарювання) є етап розвитку, характерними ознаками якого є відносна стабільність, наявність кола проблем як з управління, так і самої господарської чи іншого виду діяльності (фінансової, інвестиційної, інноваційної) та перелік цілей і завдань заходів з вирішення цих проблем.

Дефініцію «розвиток бізнесу» слід розглядати за певних умов. По-перше, враховувати сучасний стан розвитку ринкового середовищу і пам'ятати, що основною метою розвитку бізнесу є забезпечення його життєдіяльності у довгостроковій перспективі як системи соціальних та економічних процесів завдяки росту його конкурентоздатності та підвищення його стійкості до загроз зовнішнього середовища. Також слід враховувати, що розвиток бізнесу пов'язаний із кількісними та якісними змінами у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, а динаміка розвитку залежить від життєвого циклу суб'єкта господарювання.

Сконцентрувати увагу і зусилля менеджменту суб'єкта господарювання на розробці і виконанні визначеного комплексу цілей та завдань за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень дозволяє використання проєктної методології в управлінні розвитком бізнесу [8, с. 203-204]. Управління бізнесом через проєкти широко використовується у світовому бізнес-просторі і проєктний

менеджмент довів свою здатність сприяти суттєвому підвищенню ефективності управлінських рішень на рівні бізнесу. [14, с. 91]. За умови конкурентного середовища і постійного пошуку напрямків підвищення рівня конкурентних позицій управління розвитком бізнесу передбачає постійні зміни у середовищі, для яких є характерною гнучкість і здатність забезпечити швидку адаптацію бізнесу до мінливих умов ринкового середовища. Найкраще справляється із цими завданнями проектна методологія в управлінні розвитком бізнесу, яка набула широкого поширення у світовому бізнесі.

У науковій літературі відсутнє однозначне трактування проекту. Для дослідження використання проектного підходу в управлінні розвитком аграрного бізнесу доцільним є розглядати дефініцію проект як «одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу» [13].

Управління проектом зазвичай включає такі складові: 1) виявлення вимог; 2) задоволення потреб та вирішення проблем, а також досягнення бажаних результатів заінтересованих учасників, оскільки проект планується та здійснюється; 3) збалансування конкурентних обмежень проекту, таких як обсяг, якість, графік, бюджет, ресурси та ризики [21].

До головних ознак проекту як об'єкту управління можна віднести ознаки, сформувані П.П. Микитюком:

1. Цільова спрямованість, тобто формулювання конкретних цілей з дотриманням встановлених технічних, економічних, екологічних та інших вимог.

2. Системність, тобто внутрішній та зовнішній взаємозв'язок завдань, що потребують координації у процесі функціонування проекту.

3. Часовий горизонт дії, тобто визначення термінів початку та закінчення реалізації проекту.

4. Обмеженість у матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсах.



5. Унікальний характер мети.

6. Існування конфліктних ситуацій [6, с. 7]

Динамічність, невизначеність умов функціонування сучасного бізнесу змушує суб'єктів господарювання організувати свою діяльність як проектну, тобто дотримуватись умов функціонування, для яких властиві вище названі ознаки проекту, тобто: визначати найближчу і далеку перспективи діяльності; вишукувати й залучати інвестиційні ресурси для забезпечення діяльності; розробляти план дій, після його реалізації здійснювати оцінку досягнутих результатів та цілей [2, с. 77]. Головне в проектній методології – це проектна ідеологія, основана на системному мисленні, системному баченні і системному аналізі цілі, завдань, обмежених ресурсів і часі. ризиків суб'єктом господарювання у процесі його розвитку [7, с. 447]. Основним завданням управління проектами є досягнення оптимального балансу між вартістю реалізації проекту, часом реалізації проекту і обсягом робіт, що планується виконати, без збитку для досягнення цілей на виході проекту [19].

Управління проектами для підвищення їх ефективності слід розглядати як стратегічну діяльність на підприємствах. Це дозволяє йому зв'язати результати проекту з бізнес-цілями, ефективніше конкурувати на своїх ринках, підтримувати на належному рівні свій бізнес та вчасно реагувати на вплив змін бізнес-середовища на проекти шляхом належного коригування проекту.

Однією з найбільш поширених сфер використання проектів є інвестиційна діяльність. Нині саме активізація інвестиційної діяльності є найбільш актуальною проблемою для українського бізнесу, оскільки залучення інвестицій є передумовою його розвитку. З іншого боку, для розвитку бізнесу є важливим не тільки питання залучення інвестицій, але і їх ефективне вкладення. Вкладення залучених ресурсів із будь-яких джерел зовнішніх чи внутрішніх повинні бути дохідними, тобто інвестиційні витрати повинні окупатися з найменшими ризиками для суб'єкта господарювання. На думку Л.О. Чорної та інших авторів цього можна досягнути, розглядаючи інвестиційні витрати не тільки з точки зору руху фінансових потоків, їх розподілу та методології окупності проектів, а й з



точки зору розвитку підприємства, досягнення його стратегічних цілей [17, с. 3]. Саме з точки зору розвитку національної економіки, відповідно суб'єктів господарювання, розглядається сутність інвестиційного проєкту в українському законодавстві, зокрема Законом України «Про інвестиційну діяльність» [11]. Відповідно, метою управління проєктом розвитком аграрного бізнесу є досягнення визначеного в проєкті результату, що забезпечить розвиток підприємства на перспективу.

## **1.2 Особливості реалізації проєктної методології в бізнесі**

Сільськогосподарські підприємства України на відміну від інших галузей досить повільно використовують проєктну методологію у своїй діяльності і застосовують її переважно в проєктах реконструкції та модернізації [12]. Зазвичай проєкт починається з ідеї. Втілення ідеї в життя відбувається завдяки проєкту, а саме його реалізації, перебігу ним чітко визначених етапів, кожний із яких має важливе значення для успішного досягнення цілей проєкту (рис. 1.1).

Кожну стадію життєвого циклу проєкту передбачає система управління проєктами, яка, зокрема в бізнесі, включає: концепцію проєкту; суб'єкти і об'єкти управління проєктом; принципи управління проєктом, функції управління проєктом, методи та інструменти управління проєктом; підсистеми управління проєктами і системи забезпечення управління проєктом.

Розглянемо зміст кожної складової системи управління проєктами в бізнесі на підставі узагальнення літературних джерел і практичного досвіду [3, с.104-105, 4, С. 109, 19].

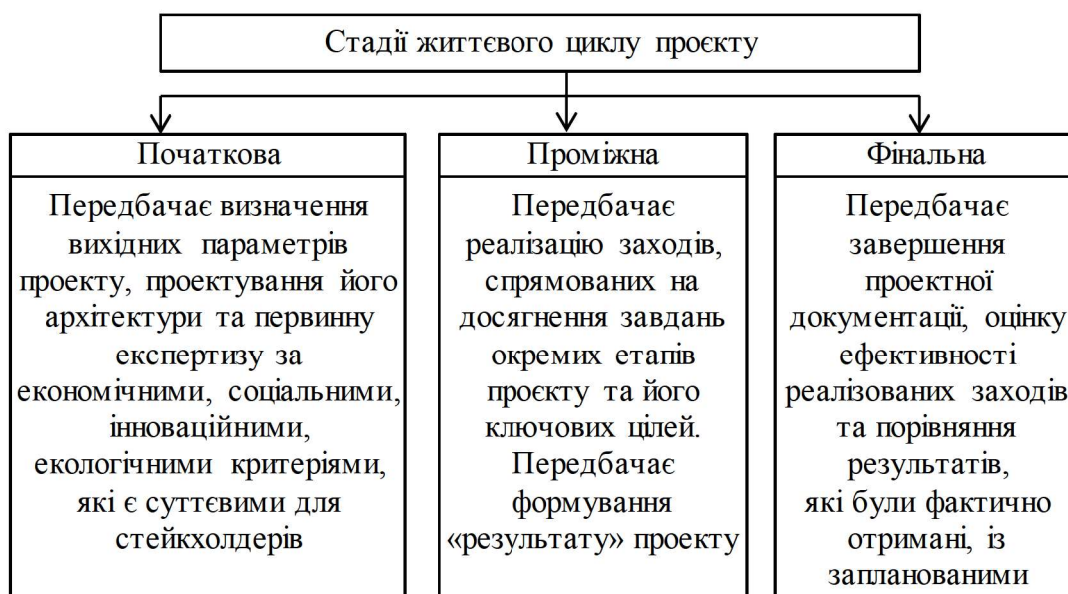


Рис. 1.1 – Стадії життєвого циклу проекту

Джерело: [16]

Це: концепція проекту - складова, яка розкриває: головні причини ініціації проекту та базові його концепції (наприклад, орієнтація управлінських рішень на інвестиційно-інноваційний розвиток виробничого процесу в аграрній сфері); зміщення пріоритетів у напрямі стратегічного управління тощо; місію (генеральна мета проекту); основні цілі (завдання) проекту; основні ризики проекту (наприклад, технічний; інфляційний; фінансовий; валютний; тощо);

- суб'єкти управління проектом – це можуть бути проектний менеджер, керівники й фахівці економічної служби сільськогосподарського підприємства та його структурних підрозділів і, за потреби, незалежні експерти, які мають вплив на процес формування результату проекту згідно встановленим цілям;

- об'єкти управління проектом - це процеси (ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль, завершення), економічні та фінансові ресурси, що можуть бути використані протягом періоду реалізації (життєвого циклу) проекту, та результати реалізації проекту;

- принципи управління проектом – системність і комплексність; науковість; законність; адаптивність і варіативність; оперативність;



рефлексивність; принцип участі; принцип зворотного зв'язку; стратегічна спрямованість; стимулювання до ефективного й результативного управління; моніторинг поточного стану й контроль за основними показниками проекту; постійне вдосконалення й оновлення методів управління;

- функції управління проектом – здійснюються на всіх стадіях життєвого циклу проекту, орієнтовані на специфічні процеси, процедури і методи: прогнозування, планування, організацію здійснення, мотивацію, аналіз, моніторинг і контроль; оцінку, експертизу, прийняття рішень;

- методи управління – потоковий метод (Waterfall), метод адаптивного управління (APF), AGILE, метод критичного шляху (CPM), метод SIX SIGMA та інші;

- інструменти управління – застосовуються залежно від функції і методів управління проектами (наприклад, бізнес-план, бюджетування, аутсорсинг, бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг, оптимізація, моделювання тощо);

- підсистеми управління проектами – встановлюються у відповідності до структури предметних областей і параметрів проекту (наприклад, управління часом, змістом і обсягами робіт, вартістю (витратами), якістю, закупками і постачанням, ресурсами, змінами, ризиками тощо);

- система забезпечення – забезпечення відповідними ресурсами процес реалізацію проекту (наприклад, організаційне, інституційне, кадрове, фінансове, методичне, інформаційне, програмне забезпечення тощо).

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-проектів**

В управлінні проектом важливу роль грає оцінювання його ефективності. Оцінка ефективності проекту здійснюється підприємством у процесі формування проектної документації, розгляду альтернативних проектів та вибору оптимального або потенційними інвесторами у процесі прийняття рішення про вкладення інвестицій в реалізацію проекту.



Критерії ефективності проєкту визначаються їх цільовою спрямованістю. Для технічного оновлення та збільшення виробничої потужності бізнес-процесів в аграрній галузі найчастіше використовуються інвестиційні проєкти. Основним критерієм їх ефективності є рівень прибутковості вкладеного капіталу, що є темпом його приросту, який дозволяє покрити інфляційні коливання протягом реалізації проєкту та, відповідно, знижує ризики вкладення коштів у реалізацію бізнес-ідеї.

Оскільки реалізація інвестиційного проєкту розвитку аграрного бізнесу здійснюється не миттєво, а протягом тривалого періоду, є доцільним використовувати динамічні методи, які на відміну статистичних, враховують фактор часу. До динамічних показників належать чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований період окупності інвестицій (DPP), внутрішня норма доходності (прибутку) проєкту (IRR) [1, с. 102].

Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту надає уявлення про кінцеві результати реалізації проєкту в його вартісному вимірі. Для її розрахунку використовується формула (1.1) [1]:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^N \frac{IC_t}{(1+i)^t} \quad (1.1)$$

де:  $CF_t$  – грошовий потік через років  $t$  років ( $t = 1 \dots N$ ), грн.

$IC_t$  – інвестиції, вкладені в проєкт у конкретний рік, грн.

$i$  – ставка дисконтування (є непостійною, може змінюватись залежно від рівня ризику проєкту і ступеня ліквідності інвестицій), %

$t$  – конкретний рік реалізації проєкту;

$N$  – тривалість проєкту в роках.

Грошовий потік являє собою послідовність розподілених у часі грошових надходжень та платежів протягом реалізації інвестиційного проєкту і розраховується наступним чином:

$$CF = \text{ЧП} + \text{АВ} - \text{ІВ} \pm \text{ДЗ} \quad (1.2)$$

де: CF – грошовий потік, грн.

ЧП – чистий прибуток від реалізації проєкту, грн.;

АВ – амортизаційні відрахування, грн.;

ІВ – інвестиційні витрати;

$\pm$ ДЗ – зміна довгострокової заборгованості («+» приріст, «-» зниження)

Рішення про інвестування коштів в проєкт обирається залежно від величини чистої приведеної вартості проєкту, тобто: якщо  $NPV > 0$ , то інвестиції, вкладені в проєкт вважаються економічно вигідними, відповідно проєкт ефективний з фінансової точки зору; якщо  $NPV < 0$ , то інвестиції, вкладені в проєкт вважаються економічно не вигідними, відповідно проєкт не ефективний з фінансової точки зору; якщо  $NPV = 0$ , це означає, що грошових потоків від реалізації даного проєкту достатньо тільки для відшкодування загальної суми його інвестування [9, с. 143 ].

Наступним показником є індекс доходності, який показує, скільки одиниць доходу від реалізації інвестицій припадає на одиницю вкладених коштів, і розраховується за формулою (1.3) [1]:

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^N \frac{IC_t}{(1+i)^t}} \quad (1.3)$$

де: IR – індекс доходності проєкту.

Рішення про інвестування коштів в проєкт обирається залежно від величини індексу доходності проєкту, тобто: якщо  $PI > 1$  – в даний проєкт можна



інвестувати кошти, оскільки він є рентабельним; якщо  $PI < I$  – в даний проєкт є не доцільним інвестувати кошти, оскільки він є менш ефективним, ніж у той, рентабельність якого була прийнята на рівні ставки дисконтування; якщо  $PI = I$ , то можна прийняти будь-яке рішення.

Третім важливим показником оцінки ефективності проєкту є термін його окупності, тобто той термін, який показує коли вкладені кошти в проєкт почнуть повертатись інвестору. Визначається за формулою (1.4) [5]:

$$DPP = \frac{1}{PV_t} \quad (1.4)$$

де  $I$  - сума інвестицій, спрямованих на реалізацію проєкта;

$PV_t$ , - середній розмір грошових надходжень в період  $t$ .

Остаточний вибір критерію визначення доцільності інвестицій залежить від пріоритетів самого суб'єкта господарювання, а також від загальної економічної ситуації в галузі і країні в цілому.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ» В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ**

### **2.1 Аналіз господарської діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня»**

Дослідження з питання доцільності впровадження проєктної методології в діяльність підприємств аграрної галузі проводилось на базі сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агрофірма «Перше травня» (скорочена назва СВК "Агрофірма «Перше травня»). Дане підприємство є юридичною особою, реєстрація якої у відповідних органах відбулась 30 березня 2000 року. Юридична адреса досліджуваного сільськогосподарського підприємства: Сумська область, Сумський район, село Великі Вільми, вулиця Першотравнева, 17. Підприємство є недержавної форми власності, працює на принципах самофінансування і самоуправління. Як юридична особа має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківській установі АТ «ПриватБанк, печатку, кутовий штамп, бланки тощо. Підприємство

СВК «Агрофірма «Перше Травня» займається сільськогосподарською діяльністю. Місія СВК «Агрофірма «Перше Травня» - забезпечення продовольчих потреб Сумського району якісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною й одержання прибутку для забезпечення сталого розвитку по відношенню до людей, землі, довкілля.

Організаційна структура управління СВК «Агрофірма «Перше Травня» представлена на рис. 2.1.



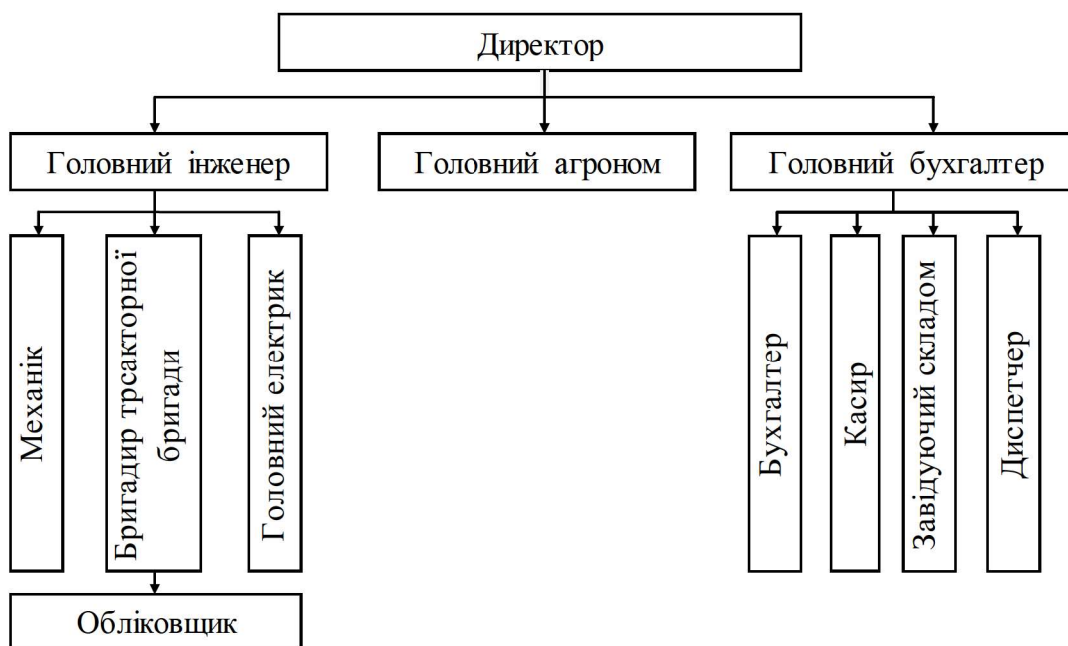


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління СВК «Агрофірма «Перше Травня»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Керівником СВК «Агрофірма «Перше Травня» є директор. Він організовує роботу всього підприємства і є відповідальною стороною за стійкий фінансовий стан підприємства та його результативну і безперервну діяльність.

Безпосередньо директору підпорядковуються: головний інженер; головний бухгалтер; головний агроном. Згідно наказу директора підпорядковані йому особи можуть бути призначені на певні посади і, відповідно, звільнені з них. Основні функціональні обов'язки головного бухгалтера полягають у веденні бухгалтерського та управлінського обліку. У підпорядкуванні головного бухгалтера знаходяться бухгалтер, касир, завідуючий складом, диспетчер. Трудові відносини персоналу підприємства регулюються законодавством про працю. Підприємство самостійно визначає форми, систему і розміри заробітної плати працівників.

Необхідно відзначити, що в СВК «Агрофірма «Перше Травня» бізнес-процеси мають організацію за традиційною схемою (рис. 2.2).

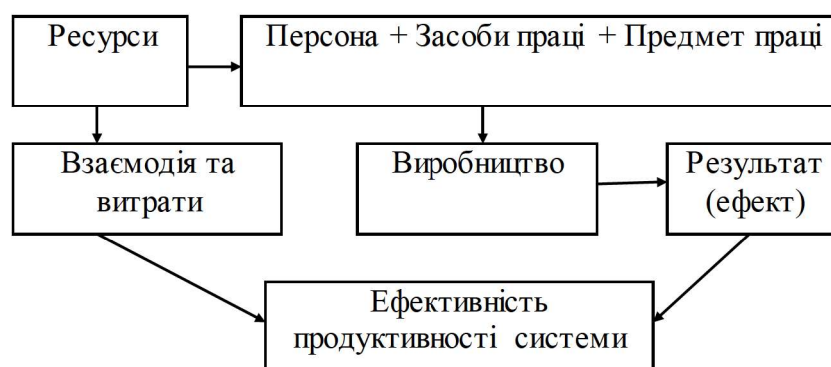


Рис. 2.2 – Модель організації продуктивності системи традиційним способом

Джерело: власна побудова

СВК «Агрофірма «Перше Травня» спеціалізується в основному на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур, а також вирощуванні ВРХ та виробництва молока.

У середньому за 2019 – 2021 роки було вироблено СВК «Агрофірма «Перше Травня» товарної продукції на суму 45039 тис. грн., з якої 50% складає продукція рослинництва, а 50% продукції тваринництва, в тому числі 32% молочної продукції. Необхідно відзначити зростання обсягу товарної продукції у 2021 році у порівнянні із 2019 роком на 29%, в тому числі за рахунок росту продукції рослинництва на 39% та продукції тваринництва – на 20%.

Для виробництва продукції СВК «Агрофірма «Перше Травня» використовує 2030 га сільськогосподарських земель, які у 2015 році були розпайовані і знаходяться в оренді на період дослідження. На підприємстві у 2021 році обліковується 132 працівника. У порівнянні із 2019 роком на підприємстві відбулось звільнення працівників у кількості 17 осіб.

Ефективність управління персоналом підприємства характеризує показник продуктивності праці. Динаміка показника продуктивності праці в СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом 2019 – 2021 років та показників для їх розрахунку, наведена в табл. 2.1. Аналіз таблиці 2.1 свідчить про підвищення продуктивності праці персоналу в СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом 2019 – 2021 років. У базовому 2019 році в середньому одним працівником



підприємства вироблено 47131 тис. грн. чистого доходу. У звітному 2021 році на 125,4 тис. грн. більше або на 40%, тобто 58301 тис. грн. чистого доходу.

Таблиця 2.1

Продуктивність праці в СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом  
2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
				абсолютні	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47131	45532	58301	11170	124
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	140	132	-17	89
Продуктивність праці, тис. грн.	316,3	325,2	441,7	125,4	40

Джерело: розраховано на підставі звітності підприємства

Забезпечення виробництва виробничими засобами протягом 2019 – 2021 років представлено в табл. 2.2., з якої видно, що у структурі майна підприємства переважає частка оборотних засобів протягом 2019 – 2021 років (від 56% до 65%). Їх вартість має тенденцію росту на 16014 тис. грн. або на 45%.

Таблиця 2.2

Склад виробничих засобів СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом  
2019 – 2021 років

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного
1	Активи, разом	63 384	67 683	78 353	14969
2	Основні засоби, тис. грн.	28 124	25 515	27 079	-1045
3	Частка основних засобів у складі майна підприємства, %	44	38	35	-9
4	Питома вага активної частини основних засобів, %	74	75	76	2
5	Рівень зпосу основних засобів, %	63	67	69	6
6	Оборотні засоби, тис. грн.	35 260	42 168	51 274	16014
7	Частка оборотних засобів у складі майна підприємства, %	56	62	65	9

Джерело: ф.1, ф.5 фінансової звітності підприємства

Активна частка основних засобів, тобто частка, яка безпосередньо задіяні у виробництві продукції, має тенденцію росту на 2% і складає у 2021 році 76%. Негативною тенденцією є підвищення рівня зносу основних засобів до 69% у 2021 році. Це свідчить про несвоєчасне оновлення основних засобів підприємством.

На фінансові результати діяльності підприємства має вплив рівень ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства.

На підставі аналізу показників ефективності використання основних та оборотних виробничих засобів СВК «Агрофірма «Перше Травня» за період 2019 – 2021 роки можна зробити висновки про підвищення ефективності використання виробничих засобів підприємства. При цьому спостерігається несуттєве зростання показника фондівдачі, і зменшення показника фондоємності, а також зменшення коефіцієнта оборотності та збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів на 5 днів. У 2021 році його величина складала 292 днів. Але порівняно із 2020 роком показник оборотності зріс, відповідно зменшилась тривалість одного обороту оборотних засобів. Внаслідок цього на підприємстві відбулось вивільнення оборотних коштів на 2715 тис. грн.

Внаслідок росту продуктивності праці, ефективності використання виробничих засобів СВК «Агрофірма «Перше Травня» підвищило основні фінансово-економічні показники господарської діяльності протягом 2019-2021 років (табл. 2.3).

Аналіз показників табл. 2.5 показує, що у 2019 році підприємство було збитковим. У наступних 2020 та 2021 роках діяльність підприємства стала прибутковою і спостерігається зростання чистого прибутку підприємства на 80%. У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток на суму 9360 тис. грн. В цілому за три роки величина чистого доходу підприємства зросла на 12769 тис. грн. або на 28%, а величина собівартості сільськогосподарської продукції зменшилась на 2991 тис. грн. або на 7%. Суттєво зріс валовий прибуток на суму



18005 тис. грн. за рахунок зростання продуктивності праці, ефективного використання виробничих засобів та земельних угідь підприємства.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом 2019 – 2021 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	45 532	47 131	58 301	12769
2.	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	43 287	33 905	40 296	-2991
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2 245	13 226	18 005	18 005
	Отримано валового прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	687	652	887	200
	Отримано валового прибутку в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	15	94	136	121
	Отримано валового прибутку в розрахунку на 100 грн. основних виробничих засобів, тис. грн.	14	87	115	101
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(4228)	5 188	9 360	13588

Джерело: розраховано на основі ф.1, ф.2 звітності підприємства

Позитивні кінцеві фінансові результати діяльності мають позитивний вплив на фінансовий стан СВК «Агрофірма «Перше Травня». Аналіз фінансової стійкості СВК «Агрофірма «Перше Травня» за допомогою відносних показників (табл. 2.4) показує, що фінансовий стан підприємства стабільний, тому що його діяльність не залежить від позикових коштів, і в основному здійснюється за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт фінансової автономії менше коефіцієнта залежності в 2019 – 2021 роках, що свідчить як негативний фактор, оскільки підтверджує формування майна підприємства за рахунок позикових джерел (кредиторської заборгованості). Коефіцієнт фінансової стійкості знижується з 0,96 до 0,94, що менше 1, що характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел (банківських кредитів) у 2019 – 2021 роках. Коефіцієнт забезпеченості

оборотних активів власними коштами збільшується з 0,85 до 0,89 і за всі три роки більше нормативного значення (0,5). Це говорить про забезпеченість оборотних активів власними коштами. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами також зростає з 1,75 до 1,86, що свідчить про зменшення залежності від позикових коштів. Таким чином, підприємство у 2019 – 2021 роках є фінансово стійким.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості СВК «Агрофірма «Перше Травня» протягом 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,85	0,9	0,89	0,05	-0,01	0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	1,75	1,77	1,86	0,02	0,09	0,11
Коефіцієнт фінансової автономії	0,92	0,94	0,93	0,02	-0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,09	1,07	1,08	-0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,52	0,6	0,63	0,08	0,03	0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,96	0,94	0	-0,02	-0,02

Джерело: розраховано на основі ф.1 звітності підприємства

Проаналізувавши платоспроможність СВК «Агрофірма «Перше Травня» за допомогою відносних показників, встановлено, що всі показники ліквідності зменшились з 2019 р. до 2021 р., крім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,16 до 1,58, але відповідає нормативному значенню (0,2-0,5) і розцінюється як позитивний фактор, що підтверджує наявність у підприємства достатньої величини коштів на погашення своїх найбільш термінових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 6,38 до 5,26, а коефіцієнт поточної ліквідності – з 12,49 до 10,09. Це розцінюється як позитивний фактор, що свідчить про погашення поточних зобов'язань не лише за рахунок коштів, а й



за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів. Перевищення встановленого нормативу свідчить, що СВК «Агрофірма «Перше Травня» має можливість розпоряджатися власними фінансовими ресурсами в повному обсязі, достатньому для погашення короткострокових зобов'язань підприємства.

Таким чином, на підставі аналізу ліквідності та платоспроможності СВК «Агрофірма «Перше Травня» можна зробити висновок про достатній рівень його платоспроможності, тобто про його можливість своєчасно погашати свої поточні зобов'язання навіть у разі одночасного звернення кредиторів.

Ефективність функціонування СВК «Агрофірма «Перше Травня» можна охарактеризувати такими показниками, як прибуток і рентабельність. Відомо, що із зростанням суми прибутку та підвищенням рівня рентабельності, зростає рівень ефективності функціонування підприємства, відповідно, більш стійким стає його фінансовий стан. З табл. 2.5 бачимо, що у 2019 році спостерігалась збитковість за всіма показниками, які розраховувались на підставі чистого прибутку. У 2020 і 2021 році спостерігається рентабельність за аналогічними показниками, яка має тенденцію росту. Рентабельність продукції зросла на 5,68% до 44,68% і характеризує розмір прибутку підприємства внаслідок збуту його продукції, який припадає на одиницю витрат від основної його діяльності.

Рентабельність продаж зросла на 5,04% до 16,05%, що є позитивним фактором і свідчить про дохідність основної діяльності підприємства. Рентабельність активів виросла на 4,29% до 14,33 %, що характеризує ефективність використання необоротних і оборотних активів підприємства у 2020-2021 роках. Зростання рентабельності власного капіталу говорить про ефективність використання власних коштів, тобто прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності (збитковості) СВК «Агрофірма  
«Перше Травня» протягом 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Рентабельність (збитковість) продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	(9,29)	11,01	16,05	20,3	5,04	25,34
Рентабельність продукції, %	5,19	39,00	44,68	33,81	5,68	49,87
Рентабельність (збитковість) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	(6,67)	7,66	11,95	14,33	4,29	18,62
Рентабельність власного капіталу, %	(7,26)	8,18	12,86	15,44	4,68	20,12
Рентабельність основних засобів, %	(15,03)	20,33	34,56	35,36	14,23	49,59
Рентабельність оборотних засобів, %	(11,99)	12,30	18,25	24,29	5,95	30,24

Джерело: розраховано на основі ф.1, ф.2 звітності підприємства

## 2.2 SWOT – аналіз СВК «Агрофірма «Перше травня»

Важливу роль у забезпеченні провідних позицій на ринку СВК «Агрофірма «Перше травня» грає своєчасна реакція на зміни його середовища і вимог споживачів шляхом впровадження відповідних змін на підприємстві. Інструментом такого впровадження є проекти, які реалізуються, наприклад, для удосконалення виробничих умов, організаційних умов, маркетингових каналів тощо.

Оцінити рівень розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня», досягнутий станом на 2021 рік, а також оцінити потенціал розвитку підприємства на перспективу є можливим завдяки SWOT-аналізу. За твердженням науковців SWOT-аналіз дозволяє «визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації або формування впливу на середовище» [10]. Сильні сторони в SWOT-аналізі можна назвати внутрішніми можливостями і позитивними чинниками бізнес-процесів, які є важливими для розвитку підприємства. Слабкі сторони - це внутрішні обмеження або негативні фактори, які можуть гальмувати процеси розвитку або перешкоджати діяльності



підприємства [19]. На підставі визначення слабких та сильних сторін функціонування підприємства, виявлення позитивних та негативних зовнішніх факторів впливу на нього, які сприяють або гальмують його розвиток, є можливим сформулювати головні проекти подальшого розвитку підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» з використанням SWOT представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Сильні і слабкі сторони діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня»

№	Сильні сторони	№	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Родючі земельні ресурси	1	Низька конкурентна позиція
2	Наявність державної підтримки з боку здешевлення кредитів	2	Висока зношеність основних засобів
3	Зростання ефективності використання виробничих засобів та продуктивності праці	3	Низька маркетингова активність
4	Ефективні технології виробництва	4	Уразливість по відношенню до конкурентного тиску
5	Зростання чистого прибутку і капіталу підприємства	5	Повільне впровадження автоматизації бізнес-процесів
6	Співпраця з надійними постачальниками і партнерами	6	Скорочення поголів'я худоби
7	Задовільний фінансовий стан	7	Не досить розвинена виробнича інфраструктура тваринництва;
8	Сприятливі для виробництва природні умови	8	Низька заробітна плата

Джерело: авторська побудова

На підставі аналізу внутрішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» можна зробити висновки про сильні його сторони, зокрема, ефективне здійснення господарської діяльності та ефективне використання ресурсів. Слабким місцем є галузь тваринництва, для якої виявлений ряд недоліків. У зв'язку із цим для підприємства можуть бути запропоновані проекти, які дозволять вирішити виявлені проблеми в роботі СВК «Агрофірма «Перше травня». Наприклад, виробляти більш якісну продукцію, збільшити продуктивність тварин за рахунок закупки племінної і високопродуктивної

великої рогатої худоби або автоматизації виробничих процесів у галузі тваринництва.

Для того, щоб побудувати даний проєкт, зокрема сформулювати його мету і завдання діяльності підприємства для її досягнення на перспективу, необхідно враховувати не тільки внутрішній потенціал підприємства, але і динамічні зміни зовнішнього середовища діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня». Мінливість зовнішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» створює певні обмеження для діяльності підприємства у майбутньому. Тому для керівництва підприємства виникає необхідність враховувати можливі змінні фактори впливу на діяльність підприємства, оскільки це дозволяє виявити нові можливості для роботи підприємства, або, навпаки, нові загрози в цілому для існування підприємства. Тому аналізуючи середовище функціонування підприємства є важливим сконцентруватись на можливостях і загрозах у майбутній діяльності підприємства, викликаних динамічним середовищем. Розглянемо фактори зовнішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» у вигляді його можливостей і загроз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### Можливості і загрози діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня»

№	Можливості	№	Загрози
1	2	3	4
1	Збільшення конкурентних переваг	1	Зменшення виробництва за рахунок падіння урожайності
2	Залучення інвесторів	2	Підвищення рівня інфляції
3	Покращення виробничої інфраструктури	3	Використання технологій конкурентами
4	Модернізація та будівництво приміщень для тварин	4	Відсутність державної підтримки
5	Застосування інноваційних сортів рослин	5	Виїзд молоді за межі країни
6	Підвищення заробітної плати		

Джерело: авторська побудова

На підставі аналізу зовнішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» можна зробити висновки, що виявлені можливості діяльності



підприємства підлягають реалізації тільки за умови зовнішнього фінансового забезпечення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT-аналізу діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня»

Стан зовнішнього середовища:			
	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення конкурентних переваг</li> <li>2. Залучення інвесторів</li> <li>3. Застосування інноваційних сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом</li> <li>4. Модернізація та будівництво приміщень для тварин</li> <li>5. Зростання прибутку</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання закордонних технологій конкурентами</li> <li>2. Відсутність державної підтримки</li> <li>3. Підвищення рівня інфляції</li> </ol>	
Стан внутрішнього середовища	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Родючі земельні ресурси</li> <li>2. Наявність державної підтримки збоку здешевлення кредитів</li> <li>3. Зростання ефективності використання виробничих засобів та продуктивності праці</li> <li>4. Ефективні технології виробництва</li> <li>5. Зростання чистого прибутку і капіталу підприємства</li> <li>6. Співпраця з надійними постачальниками і партнерами</li> <li>7. Задовільний фінансовий стан</li> <li>8. Сприятливі для виробництва природні умови</li> </ol>	<p>Додаткові вкладення в розвиток тваринництва, освоєння нових сегментів ринку, звернення до програм державної підтримки, використання новітніх технічних та технологічних інновацій, в області управління і маркетинговій сфері</p>	<p>Завдяки впровадженню інноваційних технологій та автоматизації бізнес-процесів підняти конкурентні позиції на ринку</p>
	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька конкурентна позиція</li> <li>2. Висока зношеність основних засобів</li> <li>3. Низька маркетингова активність</li> <li>4. Уразливість по відношенню до конкурентного тиску</li> <li>5. Повільне впровадження автоматизації бізнес-процесів</li> <li>6. Скорочення поголів'я худоби</li> <li>7. Не досить розвинена виробнича інфраструктура тваринництва</li> <li>8. Низька заробітна плата</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інвестиції дозволяють закупити більш продуктивні тварини, що збільшить їх поголів'я,</li> <li>2. Зростання прибутку дозволяє підвищити рівень заробітної плати</li> </ol>	<p>Зосередитись на розведенні племінної і продуктивної худоби, модернізації техніки та інфраструктури.</p>

Джерело: розробка автора

З огляду аналізу динаміки результатів господарської діяльності підприємства, підвищення ефективності використання задіяних у виробничих

процесах ресурсів та його фінансового стану у підприємства є можливості залучення інвесторів або за умови державної підтримки з боку здешевлення кредитів для реалізації проєктів з розвитку тваринництва в СВК «Агрофірма «Перше травня». Що стосується вірогідних загроз, то ліквідація деяких із них можлива завдяки використанню сильних сторін підприємства. Наприклад, заробітну плату можна підвищити завдяки росту чистого прибутку підприємства. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» з використанням SWOT - аналізу дозволило побудувати матрицю SWOT із визначенням можливих стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Аналіз і співставлення можливостей із сильними сторонами СВК «Агрофірма «Перше травня» дозволяє зробити висновок, що для підприємства необхідно обрати курс на розширення ринкової ніші, в тому числі за рахунок розвитку екологічно чистого тваринництва. Доцільним є активізувати маркетингову політику комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку про переваги екологічно чистої продукції сільськогосподарського тваринництва з точки зору збереження довкілля і здоров'я населення.

### **2.3 Оцінка системи планування та передумов впровадження проєктної методології в управління розвитком СВК «Агрофірма «Перше травня»**

Проєктна методологія в управлінні розвитком бізнес-процесів – це, насамперед, спрямування діяльності підприємства на реалізацію розроблених планів із визначеними цілями і завданнями за наявних ресурсів. З метою дослідження передумов впровадження проєктної методології в управлінні розвитком СВК «Агрофірма «Перше травня» доцільно проаналізувати систему планування діяльності підприємства. Тому здійснимо порівняльну характеристику планів підприємства у 2019-2021 роках (табл. 2.9).

Тактичні плани стосуються безпосередньо планування на рік і стосуються планування основної діяльності підприємства. Результати виконання тактичного



плану на підприємстві одержують в кінці звітнього року. Оперативні розробляються протягом року і результати від них отримують по ходу виконання запланованих заходів.

Таблиця 2.9

## Характеристика планів СВК «Агрофірма «Перше травня» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Вид плану	Сутність плану	Термін дії	Результат впровадження у натуральних показниках, ц	Результат впровадження у вартісних показниках, тис. грн
1	Стратегічний план з підвищення якості ґрунту	Відновлення якісних характеристик ґрунту шляхом запровадження сівозміни та системи парів	01.01.2018-01.01.2024	-	-
2	Тактичний (річний) план вирощування сільсько-господарських культур	Встановлена структура посівних площ під культури. Визначені прогностні показники урожайності і валового збору культур. Розрахований обсяг необхідних ресурсів для виробництва продукції. Визначено терміни виконання бізнес-процесів	01.01.2019-31.12.2019	58093,0	13 981,2
			01.01.2020-31.12.2020	60829,0	14796,0
			01.01.2021-31.12.2021	50733,0	10 569,2
3	Тактичний (річний) план вирощування сільсько-господарських тварин	Визначені прогностні показники вирощування живої маси ВРХ, свиней. Розрахований обсяг необхідних ресурсів для виробництва продукції. Визначено терміни виконання бізнес-процесів постачання і виробництва.	01.01.2019-31.12.2019	9316,0	11 980,9
			01.01.2020-31.12.2020	1212,2	12156,7
			01.01.2021-31.12.2021	1365,3	13 326,1
4	Тактичний (річний) план реалізації сільсько-господарських культур	Визначено обсяги та терміни реалізації пшениці озимої, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, соняшнику. Розрахована планована виручка від реалізації продукції. Встановлено терміни виконання бізнес-процесів реалізації	01.01.2019-31.12.2019	46988,0	15817,2
			01.01.2020-31.12.2020	31375,0	14796
			01.01.2021-31.12.2021	29692,0	19044,2
5	Тактичний (річний) план реалізації сільсько-господарських тварин	Визначено обсяги та терміни реалізації великої рогатої худоби, свиней. Розрахована планована виручка від реалізації продукції. Встановлено терміни виконання бізнес-процесів реалізації	01.01.2019-31.12.2019	2445,0	7869,2
			01.01.2020-31.12.2020	2049,0	7093,6
			01.01.2021-31.12.2021	2197,0	9204,9
6	Робочий план виконання сільсько-господарських робіт	Наведено: перелік, обсяг робіт та агротехнічні вимоги до їх виконання; кількість робочих днів; склад агрегатів. Проведено розрахунок потреби в мінеральних добривах та зазначено оптимальні строки їх внесення.	01.03.2018-31.11.2018 Аналогічно проводять розрахунки у 2019- 2021 рр.	-	-

Узагальнено на основі ф.24, 21звітності підприємства

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що СВК «Агрофірма «Перше травня» має потенціал розвитку. Для кожної окремої сфери діяльності підприємства (виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова) розроблена відповідна політика із своїм цілями і завданнями, які, у свою чергу, спрямовані на досягнення головної стратегії розвитку підприємства, а саме, сталого розвитку. Дослідження моделі розвитку підприємства дозволили виділити деякі проблеми і протиріччя в його політиці розвитку. Можна зробити такі зауваження:

- у сфері виробничого управління, підприємство орієнтовано на такі операційні пріоритети, як забезпечення якості, гнучкості, мінімізації витрат і росту прибутку. Домінування декількох операційних пріоритетів обмежує можливості підприємства, що ускладнює конкуренцію на ринку;

- у сфері фінансового управління підприємство орієнтовано на забезпечення своєчасних розрахунків і обмеження фінансових ризиків, пов'язаних із зміною умов кредитування, коливанням валютних курсів, забезпеченням економічної безпеки, але питання впровадження контролінгу і бюджетування є вторинними;

- у сфері управління маркетингом підприємство орієнтовано на розвиток існуючих маркетингових комунікацій, але стратегічні пріоритети розвитку маркетингової служби не визначені;

- у сфері управління трудовими ресурсами головний акцент робиться на підвищення продуктивності праці. Але питання підвищення кваліфікації працівників, розвитку кадрових ресурсів з точки зору їх навчання до інноваційних методів управління підприємством є вторинними.

Таким чином, можна зробити висновок, що зусилля СВК «Агрофірма «Перше травня» орієнтовані, насамперед, на реалізацію наявних пріоритетів і завдань розвитку. Підприємство намагається підтримувати свої бізнес-процеси ефективними за рахунок ефективних систем управління на цих ділянках, а не за рахунок освоєння нових форм і методів управління, розробки стратегії сталого розвитку, диверсифікації діяльності та оптимізації структури управління.



Впровадження проєктної методології в управлінні підприємством знаходиться на початковому етапі в Україні і не набуло широкого поширення серед суб'єктів господарювання, особливо в сільськогосподарській галузі. Це пов'язано із тим, що не кожне сільськогосподарське підприємство готове вкладати гроші у широке впровадження класичної системи управління проєктами із проєктним офісом, серверами чи ліцензіями інформаційної системи управління проєктами. Тому що рентабельність такого впровадження дуже низька через велику вартість впровадження і обслуговування всіх елементів класичної системи управління проєктами.

Впровадження проєктного управління розвитком бізнесу потребує тривалу реалізацію із поступовим коригуванням всіх елементів системи. В першу чергу, необхідно поступово змінити корпоративну культуру на підприємстві з переорієнтацією її на нову модель – модель проєктного управління, щоб його персонал самостійно визначав необхідність змін і коригував їх по мірі реалізації портфеля проєктів підприємства.

Оскільки головний елемент системи - корпоративна культура, її впровадження не потребує значних затрат на інформаційні системи управління проєктами (достатньо одного робочого місця MS Project Professional) і на розробку регламентів (достатньо використовувати модель процесів з описом на декількох аркушах). Навчання же персоналу може відбуватися на основі коучингу. Що стосується витрат на обслуговування системи, то наявність одного професіонала в проєктному управлінні на посаді адміністратора портфеля проєктів дозволить суттєво скоротити їх без втрати ефективності системи.

## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ СВК «АГРОФІРМА «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»

### 3.1 Напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»

Проведені дослідження стану та потенціалу розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня», системи управління на підприємстві, а також виявлення його сильних і слабких місць в управлінні та діяльності підприємства, можливостей і загроз для подальшої діяльності, дозволяє запропонувати ряд напрямків його розвитку. Здійснений аналіз свідчить, що підприємство має резерви розвитку. Але існують також ризики в його діяльності, оскільки воно зазнає впливи нестабільного зовнішнього середовища, а також природно-кліматичних умов, які іноді важко передбачити на майбутнє. Реалізація резервів вимагає ввести зміни в стратегію розвитку, впровадження нових підходів в управлінні підприємством і активізувати зусилля всього персоналу підприємства на досягнення цілей його розвитку. У загальному вигляді напрямки розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня» можна представити у вигляді 4 ключових підходів, виходячи із дефініції «розвиток бізнесу», наведеного в 1 розділі дослідження (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Ключові підходи до напрямків розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»

Джерело: власна розробка



Наявність у СВК «Агрофірма «Перше травня» великої площі земельних родючих ґрунтів, а також оволодіння культурою обробітку землі без застосування синтетичних добрив передбачає великі можливості розвитку конкурентних переваг підприємства на ринку за рахунок виробництва органічної продукції. Крім того, на органічну продукцію є попит як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках, вона цінується дорожче, відповідно, підприємство має можливість підвищити свої доходи.

СВК «Агрофірма «Перше травня» має комплекс великої рогатої худоби, з якого отримує органічні добрива (компост), зменшує відходи після збору рослинної продукції, а саме, солома, силос, сінаж. Завдяки модернізації і побудови ще одного комплексу вирощування великої рогатої худоби, а також комплекс для вирощування породистих свиней, рослинні відходи будуть утилізуватися у більшому масштабі, одночасно збільшуючи доходи підприємства з продажу екологічно чистого молока, попит на яке зростає.

Таким чином, не змінюючи основного виду діяльності для розвитку підприємства рекомендується розробити і реалізувати стратегічний проєкт нового виду продукту - виробництва екологічно чистої продукції тваринництва. Перехід на виробництво продуктів органічного сільського господарства, керівництво СВК «Агрофірма Перше травня» повинно вирішити ряд завдань стратегічного характеру.

По-перше, це стосується самого органічного виробництва, зокрема вибору виду органічного продукту, який буде відповідати вимогам ринку; визначення відносно оптимального варіанту переходу на органічне виробництво (наприклад, перехід повністю на принципи органічного виробництва чи перехід на окрему виробничу лінію тощо).

По-друге, перехід на органічне виробництво передбачає навчання спеціалістів, засвоєння інноваційних технологій виробництва, формування системи сертифікації і реалізації органічного продукту, зміни в організаційній та управлінській структурі, тобто поступово охоплює розвиток всіх сфер діяльності підприємства (рис. 3.2).

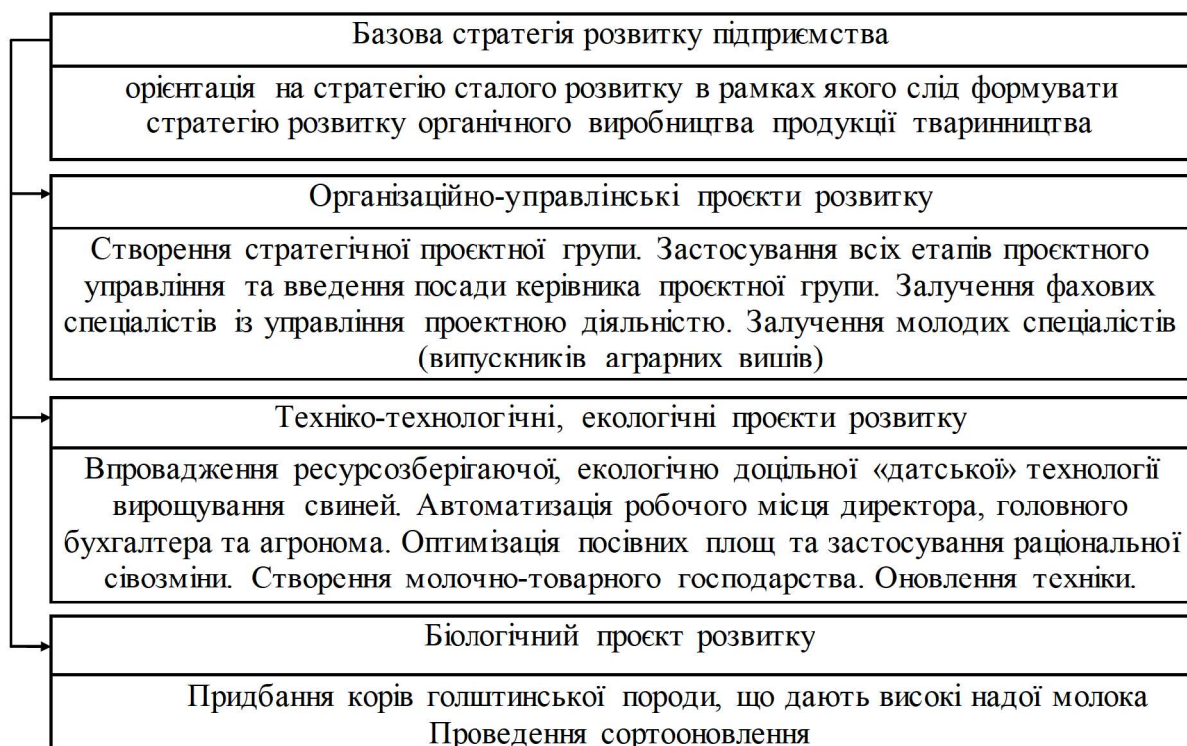


Рис. 3.2 – Напрямки розвитку діяльності СВК «Агрофірма Перше травня»

Джерело: власна розробка

Для подальшого розвитку СВК «Агрофірма Перше травня» та зміцнення конкурентних переваг на ринку молочної продукції пропонується реалізувати проект, метою якою є створення молочно-товарного господарства для задоволення попиту населення в молочній продукції високої якості.

Даний проект має ряд припущень і обмежень фінансового, нормативно-правового та часового характеру, перелік яких наведений в табл. 3.1. При цьому ці припущення і обмеження стосуються всіх етапів реалізації запропонованого для підприємства проекту.

Існування обмежень для реалізації проекту розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня» є логічним, оскільки мова йде про проектну діяльність. Припущення також є допустимими. В той же час необхідно відмітити, що з їх реалізацією пов'язані ризики підприємства внаслідок інвестиційної діяльності.



Тим не менш, умови реалізації проекту є релевантними умовам ринку, що забезпечить йому прийнятний рівень ризиків.

Таблиця 3.1

Передумови і обмеження для реалізації проекту розвитку СВК  
«Агрофірма «Перше травня»

Обмеження	Припущення
Передінвестиційні: - основою для інвестування необхідно вважати маркетингове дослідження ринку	
Фінансові: - об'єкт повинен бути реалізований в установленому ліміті	Фінансові: - безперервне фінансування згідно затвердженим планам і графікам в установлених контрактом лімітах
Часові: - введення об'єкта експлуатації і вихід на проектні потужності не пізніше 01.10. 2026 року	Часові: - своєчасні управлінські рішення керівництва проекту і всіх стейкхолдерів проекту
Нормативно-правові: - об'єкт повинен бути реалізований згідно нормативно-правовим актам будівництва і галузі	Нормативно-правові: - побудовані взаємовідносини із контролюючими органами місцевого самоврядування
Техніко-технологічні: - технологічне обладнання і готова продукція повинні відповідати технічному завданню за якістю і обсягами; - обладнання повинно відповідати передовим європейським стандартам і вироблено лідируючими європейськими компаніями або під їх контролем	Організаційні: - коректний підбір контрагентів на основі гармонійно-збалансованого кваліфікованого підходу (низька вартість не є головним критерієм); - розумні обмеження за тривалістю тендерних процедур; - повноцінна за складом і кваліфікації команда проекту із відповідними повноваженнями

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

### 3.2 Організаційне забезпечення розробки і реалізації проекту розвитку СВК «Агрофірма «Перше травня»

З впровадженням проектного підходу в управління розвитком підприємства виникає необхідність у зміні організаційної структури управління підприємством, яка забезпечує координацію і взаємозв'язок відносин між

елементами системи управління для забезпечення ефективного здійснення управління проектом розвитку підприємства (рис. 3.3).

Команда управління проектом під керівництвом керівника проекту виконує функції планування, моніторингу, аналізу ефективності реалізації проекту, що дозволяє здійснити реалізацію запланованих процесів і функцій, необхідних для досягнення поставлених цілей проекту.

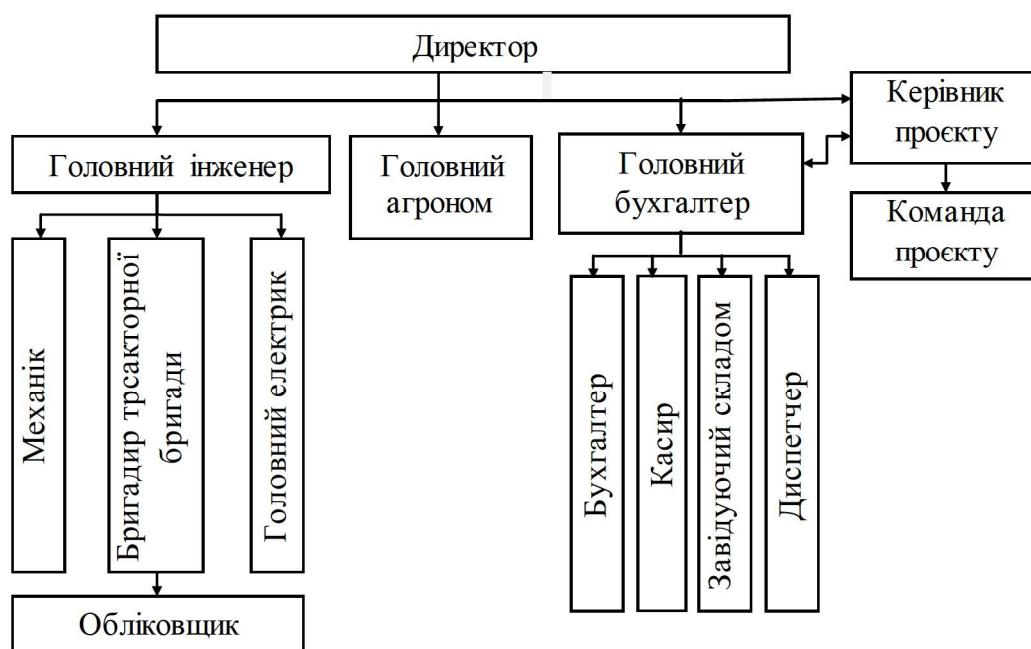


Рис. 3.3 – Організаційна структура управління проектом

Джерело: авторська розробка

Поширеною практикою є здійснення структуризації лише за одним критерієм, заснованому на стадіях та етапах життєвого циклу проекту (рис. 3.4). Здійснення всіх етапів управління проектною діяльністю покладається на команду проекту, до складу якої можуть входити члени команди: керівник проекту, керівник групи матеріально-технічного забезпечення, головний інженер проекту, головний бухгалтер, адміністратор проекту, керівник з технагляд (рис. 3.5).





Рис. 3.4 – WBS структура робіт проекту

Джерело: авторська розробка



Рис. 3.5 – OBS структура проекту

Джерело: авторська розробка

Після аналізу документів, отриманих у ході зустрічі щодо передачі повноважень, менеджер проекту визначає, хто, що і коли зобов'язаний робити. Ця інформація заноситься до матриці розподілу відповідальності (Додаток А).

Для вироблення власної стратегії роботи менеджер проекту повинен зрозуміти, чому замовник вирішив взятися за дану роботу, якими є його цілі і що він вважає ключовими факторами успіху.

Для побудови матриці відповідальності була використана методика RACI. RACI – це аббревіатура, яка включає 4 ролі: виконавець (Responsible) – той, хто безпосередньо виконує роботу і несе відповідальність за якість і строки виконання робіт. У кожного виду робіт на будь-якій стадії проектної діяльності повинен бути обов'язково виконавець; відповідальний (Accountable) – той, хто приймає роботу і несе відповідальність за результат її виконання. Відповідальним за виконання робіт має призначатися лише одна людина; інформований (Informed) – той, хто в курсі всіх тих рішень, які приймаються, а також ходу виконання завдань, якість виконання яких контролює. Особа, яка ухвалює документ (якщо робота пов'язана із створенням документа) і може бути тільки одна; консультуючий (Consulted) – той, хто надає консультативну допомогу і несе відповідальності за виконання роботи. Особа, яка бере участь в узгодженні документу (якщо робота пов'язана із створенням документа) і може їх бути декілька.

Для забезпечення високої ефективності реалізації проекту важливе значення має також дотримання строків його реалізації. З цією метою формується календарний плану реалізації проекту, представлений в Додатку Б.

### **3.3 Оцінка ефективності та ризиків проекту**

Важливим етапом обґрунтування проекту є визначення структури і обсягу необхідних фінансових ресурсів, а також джерел фінансування. Загальні інвестиції в проєкт будуть складати за попередніми розрахунками 7566420 грн., з яких на проєктування повинно бути витрачено 960,2 тис. грн., на оренду приміщень 300 тис. грн., витрати на ремонт та облаштування 3794,5 тис. грн., на придбання обладнання 1958,3 тис. грн., на додаткові витрати – 430,2 тис. грн. Витрати на введення в експлуатацію заплановані на рівні 123,22 тис. грн.



Основними критеріями ефективності реалізації проекту із створення молочно-товарного господарства є: вихід об'єкту на проектні потужності, згідно технічному завданню; дотримання строків введення проекту в експлуатацію; дотримання бюджету проекту; вихід на економічні показники проекту. Розглядаючи довгострокові результати проекту необхідно відзначити, що основним із них є підвищення доходності діяльності СВК «Агрофірма «Перше травня» у довгостроковій перспективі. Для розрахунку ефективності проекту розрахуємо показники: обсяг беззбитковості, чиста приведена вартість проекту; індекс доходності; внутрішня норма прибутковості; термін окупності.

Розрахуємо точку беззбитковості. Точка беззбитковості в графічному вигляді наведена на рисунку 3.6.

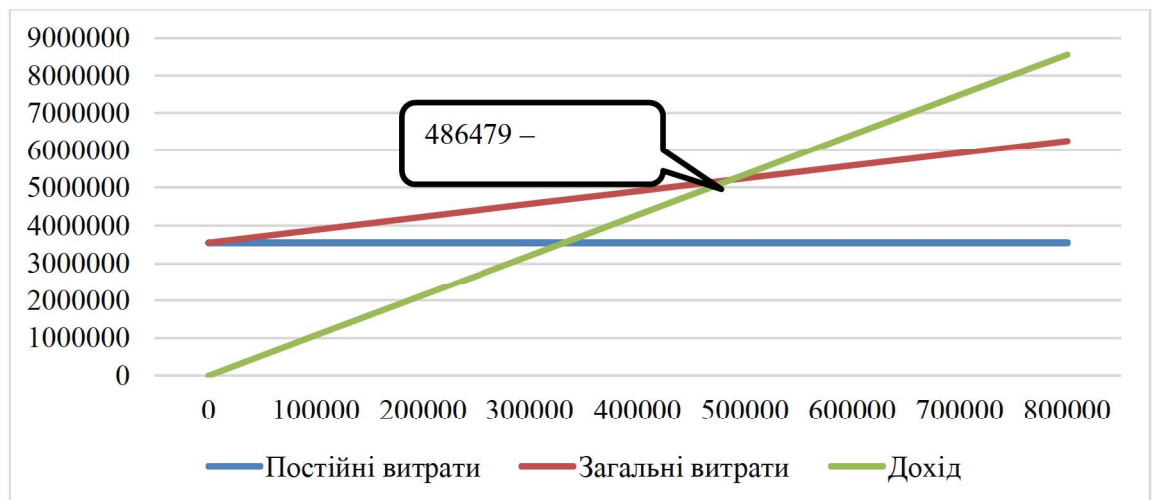


Рис. 3.6 – Визначення точки беззбитковості

Джерело: авторська побудова

$$ТБ = 3556164,67 / (10,70 - 3,39) = 486479 \text{ (кг)}$$

486479 кілограм молока потрібно реалізувати підприємству, щоб не зазнати збитків.

У грошовому еквіваленті:  $486479 \times 10,70 = 5205325,30$  (грн).

На підставі даних, наведених у додатку, знайдемо чисті грошові потоки проекту, які прогнозується отримати протягом 5 років (табл. 3.2).

Для розрахунку чистої приведеної вартості використаємо ставку дисконтування 13%. За попередній рік, індекс інфляції склав 4,1%.

Таблиця 3.2

## Чисті грошові потоки проекту

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн
1	-3120,37
2	4702,79
3	2427,06
4	2597,30
5	2375,27

Джерело: авторські розрахунки

Розрахуємо коригований на індекс інфляції ставку дисконтування.

$$i = 13 + 4,1 + 13 \times 0,041 = 17,63\%$$

Розрахуємо чисту приведену вартість:

$$NPV = (-3120,37)/(1+0,1763)^1 + (4702,79)/(1+0,1763)^2 + (2427,06)/(1+0,1763)^3 + (2597,30)/(1+0,1763)^4 + (2375,27)/(1+0,1763)^5 = 4648,50 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати розрахунків можна оформити у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Прогнозні показники економічної ефективності проекту

Показники ефективності проекту	Значення показника
Загальний обсяг інвестицій, грн	7566420
Строк повної реалізації проекту, років	5
Чиста приведена вартість проекту, грн.	4648500
Індекс доходності проекту,	61,4
Дисконтований період окупності проекту, рік	4,2

Джерело: авторські розрахунки

З метою досягнення критеріїв ефективності для реалізації проекту повинна бути розроблена ефективна система управління ризиками. Яка буде включати їх діагностування, оцінку і формування напрямків управління.

Для запропонованого проекту властиві такі види ризиків: фінансові, економічні, технологічні, маркетингові, соціальні і політичні ризики, вплив яких на реалізацію проекту за несприятливих умов може виявитись чутливим (табл. 3.4).



Таблиця 3.4

Опис основних ризиків проекту створення молочно-товарного  
господарства СВК «Агрофірма «Перше травня»

Категорія	Опис	Можливі наслідки	Загальний вплив	Вірогідність	Значимість ризику	Рівень ризику
Фінансові	Зміна вартості	Збільшення вартості проекту і зниження показників ефективності	Збільшення бюджету проекту	Висока	Висока	Високий
Економічні	Інфляція	Збільшення вартості проекту і зниження показників ефективності	Збільшення бюджету проекту	Висока	Середня	Високий
	Зміна облікової ставки			Висока	Висока	Високий
Технологічні	Помилки в технологічній схемі	Відсутність планового доходу	Збільшення строку досягнення точки беззбитковості	Середня	Висока	Високий
	Збій і відмова обладнання	Відсутність планового доходу	Збільшення строку досягнення точки беззбитковості	Висока	Висока	Високий
Маркетингові	Невідповідність продукції вимогам ринку	Відсутність планового доходу	Збільшення строку досягнення точки беззбитковості	Висока	Висока	Високий
Політичні	Державне регулювання ринку	Невихід на заплановані показники	Збільшення строку досягнення точки беззбитковості	Низька	Висока	Високий
	Політична нестабільність	Скорочення ринку збуту, зміна законодавчої бази	Збільшення строку досягнення точки беззбитковості	Висока	Середня	Середній

Джерело: авторська розробка

Позиціонування ризиків СВК «Агрофірма «Перше травня» на карті ризиків представлено на рис. 3.7. Одним із основних ризиків, який має вплив на реалізацію проекту підприємства, є фінансовий. Його суть полягає в зміні вартості проекту внаслідок, наприклад, збільшення вартості обладнання, середнього рівня оплати праці, умов співробітництва із контрагентами. У випадку, якщо аналогічне відбудеться відразу у декількох сферах, можна очікувати, що вплив на бюджет проекту буде досить чутливим, таким чином, значимість ризику можна оцінити як високу. Враховуючи нестабільність

макроекономічної ситуації в країні в цілому, вірогідність такого ризику також є високою.

Вірогідність ризику			
Висока		Інфляція Політична нестабільність	Зміна вартості Зміна облікової ставки Збій обладнання Невідповідність продукції вимогам ринку
Середня			Помилки в технологічній схемі
Низька			Державне регулювання ринку
	Низька	Середня	Висока
			Значимість ризиків

Рис. 3.7 – Карта ризиків реалізації проєкту

Джерело: авторська розробка

Серед економічних ризиків ключовими для проєкту, на наш погляд, є ризик інфляції і ризик збільшення облікової ставки Національного банку України, що відповідно може призвести до збільшення вартості кредитних ресурсів, які можуть бути залучені для реалізації проєкту для підприємства. Особливо це актуально за сучасних умов, коли зменшується державна підтримка сільськогосподарських підприємств, зокрема з блоку здешевлення кредитів. Обидва ці ризики можуть призвести до збільшення бюджету проєкту, внаслідок, до зниження його ефективності. Значимість ризику зміни облікової ставки можна визначити високою. Для інфляції значимість ризику також можна визначити високою, оскільки валютою проєкту є гривня.

Серед технологічних ризиків до основних можна віднести помилки в технологічній схемі і збій чи відмову обладнання після введення в експлуатацію. Обидва ці ризики можуть призвести до ситуації, коли підприємство не одержить запланований дохід, і, відповідно, досягнення точки беззбитковості буде зміщене. Вірогідність збою і відмову обладнання за незалежних від спеціалістів проєкту причинами можна оцінити як високу, в той час як можливість помилок в технологічних схемах має середній рівень вірогідності. В групі маркетингових ризиків можна виділити невідповідність продукції вимогам ринку. Цей ризик має



високу вірогідність і значимість, і може призвести до зниження доходності проєкту і відтермінування строку досягнення точки беззбитковості.

Серед політичних ризиків основними вважаються державне регулювання ринку, безпосереднім учасником якого є СВК «Агрофірма «Перше травня», а також політична нестабільність. Вірогідність посилення державного регулювання в цілому можна оцінити як низьку, хоча вплив на підприємство і буде суттєвим. Політична нестабільність, у свою чергу, хоча і є ймовірною, значного впливу на підприємство не має.

Як бачимо із рис. 3.7 всі ризики підприємства сконцентровані переважно у верхніх сегментах, що свідчить про їх високий рівень. Враховуючи це, для кожного з виявлених ризиків можна запропонувати оптимальні методи управління ризиками (табл. 3.5).

Підприємству запропоновано використання 3-х методів управління ризиками: уникнення ризиків (для фінансових та технологічних ризиків), ослаблення ризиків (для економічних ризиків та маркетингового ризику невідповідності умовам ринку) та прийняття ризику (для політичних ризиків). До конкретних заходів, які сприятимуть мінімізації ризиків СВК «Агрофірма «Перше травня» належать: укладання комплексних контрактів (з прив'язкою вартості до результату управління фінансовим ризиком, з урахуванням комплексного інжинірингу - для ризику помилок у технологічній схемі), інвестування проєкту через компанію-нерезидента із прив'язкою до стабільної валюти (для послаблення економічних ризиків), вибір перевіреного постачальника основного технологічного обладнання з підтвердженням світовим досвідом реалізації подібних проєктів - для уникнення ризику збоїв та відмови обладнання. До заходів щодо мінімізації ризиків належать також навчання та підвищення кваліфікації персоналу для ослаблення ризику невідповідності продукту вимогам ринку, участь у профільних організаціях для відстоювання інтересів для управління ризиком посилення державного регулювання та участь у профільних організаціях для відстоювання інтересів для мінімізації впливу ризику політичної нестабільності.

Таблиця 3.5

## Методи і заходи управління ризиками реалізації проєкту

Категорія	Зміст ризику	Рівень ризику	Метод управління ризиком	Заходи
Фінансовий	Зміна вартості	Високий	Уникнення ризику	Укладення комплексних контрактів з прив'язкою вартості до результату
Економічний	Інфляція	Високий	Послаблення ризику	Інвестування в проєкт через компанію-нерезидента з прив'язкою до стабільної валюти
	Зміна облікової ставки	Високий	Послаблення ризику	
Технологічний	Помилки в технологічній схемі	Високий	Уникнення ризику	Укладення комплексного контракту з постачальником основного обладнання з врахуванням послуг комплексного інжинірингу, згідно технічному завданню
Технологічний	Збій і відмова обладнання	Високий	Уникнення ризику	Вибір перевіреного постачальника основного технологічного обладнання із підтвердженим досвідом реалізації подібних проєктів
Маркетингові	Невідповідність продукції вимогам ринку	Високий	Послаблення ризику	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу
Політичні	Державне регулювання ринку	Середній	Прийняття ризику	Участь в профільних організаціях для відстоювання інтересів
	Політична нестабільність	Високий	Прийняття ризику	Розширення географії збуту продукції

Джерело: розроблено автором



## ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень теоретично-методичних та практичних аспектів впровадження проєктної методології в систему управління розвитком бізнесу зроблені висновки та пропозиції для об'єкта дослідження сільськогосподарського підприємства СВК «Агрофірма «Перше травня».

За умови конкурентного середовища і постійного пошуку напрямків підвищення рівня конкурентних позицій управління розвитком бізнесу передбачає розробку і реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на перспективу і на постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, для яких є характерною гнучкість і здатність забезпечити швидку адаптацію бізнесу до мінливих умов ринкового середовища. Найкраще справляється із цими завданнями проєктна методологія в управлінні розвитком бізнесу, яка набула широкого поширення у світовому бізнесі і є актуальною для українського бізнесу, що зумовлює актуальність вибору тему дослідження.

Дослідження з питання доцільності впровадження проєктної методології в діяльність підприємств аграрної галузі проводилось на базі СВК "Агрофірма «Перше травня». Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур та розведення великої рогатої худоби молочних порід. Станом на кінець 2021 року підприємство є прибутковим. Виробничі засоби використовуються ефективно, продуктивність праці має тенденцію росту. Підприємство є ліквідним, платоспроможним і фінансово стійким. Для фінансування діяльності використовує як власні, так і позичені фінансові ресурси. Але у структурі капіталу підприємства переважає власний капітал.

На підставі аналізу внутрішнього середовища СВК «Агрофірма «Перше травня» можна зробити висновки про сильні його сторони, зокрема, ефективне здійснення господарської діяльності та ефективне використання ресурсів. Слабким місцем є галузь тваринництва, для якої виявлений ряд недоліків. Але у підприємства є реальні шанси досягти успішного розвитку, якщо воно у своїй

діяльності перейде до стратегічного планування, в якому будуть враховані сильні сторони його діяльності та потенційні можливості, буде впроваджувати проєктний підхід із розробкою напрямків попередження загроз і подолання слабких сторін. У зв'язку із цим для СВК «Агрофірма «Перше травня» можуть бути запропоновані проєкти, які дозволять вирішити виявлені проблеми в його роботі. Не змінюючи основного виду діяльності для розвитку підприємства рекомендується розробити і реалізувати стратегічний проєкт нового виду продукту - виробництва екологічно чистої продукції тваринництва за рахунок створення молочно-товарного господарства.

З впровадженням проєктної методології в управління розвитком підприємства виникає необхідність у зміні організаційної структури його управління підприємством, зокрема створення проєктної групи, до складу якої можуть входити: керівник проєкту, керівник групи матеріально-технічного забезпечення, головний інженер проєкту, начальник фінансово-економічного відділу, адміністратор проєкту, керівник з технагляд. Керівник забезпечує координацію і взаємозв'язок відносин між елементами системи управління для забезпечення ефективного здійснення управління проєктом розвитку підприємства.

Для забезпечення високої ефективності реалізації проєкту важливе значення має розподіл функцій і відповідальності між членами проєктної групи, а також дотримання строків його реалізації. З цією метою формуються матриця відповідальності і календарний план реалізації проєкту. Основними критеріями ефективності реалізації проєкту є: вихід об'єкту на проєктну потужність, згідно технічному завданню; дотримання строків введення проєкту в експлуатацію; дотримання бюджету проєкту і вихід на економічні показники проєкту. Розрахунки показників ефективності проєкту свідчать про його ефективність. А також реалізація даного проєкту допоможе підприємству зміцнити свої конкурентні переваги на ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 31 (70). № 6, 2020 С. 99 – 106. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/19.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf) (дата звернення 13.09. 2022)
2. Ігнат'єва І.А. Проектний підхід як методологічна основа трансформації бізнес-освіти. *Формування сучасної парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері*: зб. доповідей Всеукраїнського наук.-метод. семінару (м. Київ, 6 квітня 2017). К.: КНУЕіМ. С. 76-77. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/13176?show=full&locale-attribute=en> (дата звернення 13.09. 2022)
3. Кучер Л.Ю. Концептуальний підхід до економічного управління інноваційними проєктами аграрних підприємств. Вісник економічної науки України. 2016. №2. С. 103-106. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/113922/22-Kucher.pdf?sequence=1> (дата звернення 28.09. 2022).
4. Кучер Л., Хелдак М., Орленко А. Управління проєктами в органічному аграрному виробництві. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 3. Pp. 104–128. URL: [https://www.researchgate.net/publication/329453872\\_Upravlinna\\_proektami\\_v\\_organichnomu\\_agrarnomu\\_virobnictvi](https://www.researchgate.net/publication/329453872_Upravlinna_proektami_v_organichnomu_agrarnomu_virobnictvi) (дата звернення 28.09. 2022).
5. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. URL: [http://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf) (дата звернення 13.09. 2022)
6. Микитюк П.П. Управління проєктами: навч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
7. Мягих І.М., Третяк А. Проблеми використання проектного підходу для розвитку підприємництва. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали II Всеукраїнської наук. Інтернет-конфер. ( Київ, 7 грудня 2017). К.: КНУТД, 2017. С. 443-448. URL:

[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIP2017\\_P443-448.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIP2017_P443-448.pdf) (дата звернення 13.09. 2022)

8. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203-207, URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf) (дата звернення 30.09. 2022).

9. Осадча Г.Г. , Тацієнко Н.В. Ефективність капітального інвестування у ТОВ «МАРЕВЕН ФУД УКРАЇНИ» Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35. С. 141-146. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/30720/1/27.pdf> (дата звернення 13.09. 2022)

10. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. 2018. Вип. 18. *Економіка і суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-72> (дата звернення 12.10.2022)

11. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09. 1991. № 1569-ХІІ в ред. від 10.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 25.10.2022)

12. Рейтинг и тренды проектного менеджмента 2015. Management.com.ua: веб-сайт. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend747.html> 1 (дата звернення 15.09.2022)

13. Робсон М., Уллах Ф. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <http://iso.staratel.com/BPRI/ReIngBP.htm> (дата звернення 25.08. 2022)

14. Розвиток управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій / Алейнікова О. В. та ін: монографія. К.: Вид-во Інститут обдарованої дитини НАПН України. 2018. 296 с.

15. Осадча Г.Г. , Тацієнко Н.В. Ефективність капітального інвестування у ТОВ «МАРЕВЕН ФУД УКРАЇНИ» Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35. С. 141-146. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/30720/1/27.pdf> (дата звернення 13.09. 2022)



16. Фесенко Т.Г. Управление проектами: теория и практика исполнения проектных действий. Навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.

17. Чорна Л.О., Пастушенко Л.В., Чорна Н.Ю. Системний підхід до розробки бізнес-плану інвестиційного проекту. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 22. С. 3-6. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2010/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2010/3.pdf) (дата звернення 18.09. 2022)

18. Удачина К.О. Моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11. Полтава. 2017. 24с. URL: <https://msu.edu.ua/library/wp-content/uploads/2019/02/pryklady-oformlennja-bibliorafichnoho-opysu-zhidno-dstu-8302.pdf> (дата звернення 30.09. 2022)

19. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Sixth edition. Newtown Square, PA (2017): Project Management Institute. 573p. URL: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf> (дата звернення 13.09. 2022)

20. 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*. URL: [https://uknowledge.uky.cdu/ccd\\_reports/3](https://uknowledge.uky.cdu/ccd_reports/3) (дата звернення 15.09.2022)

21. Johnson A.M. (2012), Improving your research management: a guide for senior university research managers, Elsevier B.V., p.156.

## ДОДАТОК А

## Матриця відповідальності

Таблиця А.1

## Матриця відповідальності (RAM) проекту

Посада Роботи	Директор	Члени проектної групи						Проектувальники, ремонтні бригади
		Керівник проекту	Головний інженер	Керівник групи МТЗ	Головний бухгалтер	Менеджер проекту	Керівник з технічного нагляду	
1. Стадія концепції								
1.1	І, ВД, В	К	К	К	К	К	К	
1.2	І	В, ВД	В	В	В	В	В	
1.3	І	В, ВД	В	В	В	В	В	
1.4	І	В, ВД	В	В	В	В	В	
1.5	І	В, ВД	В	К	К	К	К	
1.6	І	В, ВД	В	К	К	К	К	
1.7	І	В, ВД	К	В	К	К	К	
2. Стадія планування								
2.1	І	К	К	К	К	В, ВД	К	К
2.2	І	В	В, ВД	К	К	К	К	К
2.3	І	В	В, ВД	К	К	К	К	К
2.4	І	В, ВД	В	В	В	В	В	В
2.5	І	В, ВД	К	К	К	К	К	К
2.6	І	К	К	В, ВД	К	К	К	К
3. Стадія реалізації								
3.1	І, ВД, В	К	К	К	К	К	К	І, ВД, В
3.2	ВД	В	В	В	В	В	І	В
3.3	ВД	В	В	В	В	В	І	В
3.4	ВД	В	В	В	В	В	І	В
3.5	ВД	В	В	В	В	В	І	В
3.6	ВД	В	В	В	В	В	І	В
3.7	ВД	В	В	В	В	І	В	В
4. Стадія завершення								
4.1	І	В, ВД	В	В	В	В	В	В
4.2	І	В, ВД	В	В	В	В	В	В
4.3	І	В, ВД	К	К	К	К	К	К
4.4	І	В, ВД	К	К	К	К	К	К
4.5	І	В, ВД	К	К	К	К	К	К

І – інформований; В – виконавець; ВД – відповідальний; К – консультуючий.

Джерело: авторська розробка



## ДОДАТОК Б

## Календарний план

Таблиця Б.1

Календарний план виконання робіт з введення в експлуатацію молочно-товарного виробництва в СВК «Агрофірма «Перше Травня»

Назва робіт	Тривалість, місяці	Початок	Кінець
Ініціація проекту			
Формування команди проекту	2	10.01.2023	10.03.2023
Аналіз бізнес-ідеї	1	11.03.2023	11.04.2023
Розробка концепції проекту	1	12.04.2023	12.05.2023
Проведення предпроектного аналізу	3	13.05.2023	13.08.2023
Формування цілей проекту	1	14.08.2023	14.09.2023
Складання бізнес-плану-проекту	2	15.09.2023	16.11.2023
Затвердження концепції проекту	1	17.11.2023	17.12.2023
Планування проекту			
Розробка зведеного плану проекту	1	18.12.2023	18.01.2024
Підготовка технічного завдання	1	19.01.2024	19.02.2024
Підготовка технічних умов	1	20.02.2024	20.03.2024
Розробка технічних проектів	1	21.03.2024	21.04.2024
Затвердження зведеного плану проекту	1	22.04.2024	22.05.2024
Підбір постачальників та проведення тендерів	2	25.04.2024	25.06.2024
Реалізація проекту			
Оренда молочних ферм	1	26.06.2024	26.07.2024
Ремонт молочних ферм, їх облаштування	3	26.06.2024	26.09.2024
Придбання обладнання	2	26.06.2024	26.08.2024
Монтажні роботи	1	27.08.2024	27.09.2024
Біогазова установка	1	26.06.2024	26.07.2024
Купівля корів	4	27.07.2024	27.11.2024
Підбір кадрів	1	26.07.2024	26.08.2024
Завершення проєкта			
Пусконаладжувальні роботи	1	28.09.2024	29.10.2024
Остаточне виправлення неузгодженостей	1	28.09.2024	29.10.2024
Оцінка результатів і підведення підсумків	1	29.10.2024	29.11.2024
Завершення проєкту і здача робіт	1	29.10.2024	29.11.2024
Архівація даних проєкту	1	29.11.2024	30.12.2024

Джерело: авторська розробка