

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ВІТВИЦЬКИЙ Андрій Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 65.038:65.012

Удосконалення управління розвитком бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.А.Вітвіцький

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____

ФРАНЧУК Ірина Богданівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Львівський національний університет

ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту , бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ВІТВИЦЬКОГО Андрія Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **Удосконалення управління розвитком бізнесу.**

керівник проекту (роботи) Франчук Ірина Богданівна к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 20__ року
№ _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) штатні розписи, статут підприємства, річні звіти про господарську діяльність, фінансові звіти, документація про кадрові зміни на підприємстві, документи відділу кадрів, літературні джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.

1.1 Сутність та загальна характеристика проєктів як об'єкта управління розвитком організації.

1.2 Наукові підходи до управління проектами.

1.3 Інституційне забезпечення управління проектами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «***».

2.1 Організаційно-економічна характеристика «***».

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища «***».

2.3 Вплив зовнішнього середовища на маркетингову стратегію «***».

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ «***».

3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності «***».

3.2 Ефективна реалізація проєкту в межах діяльності «***».

5. Перелік графічного матеріалу схеми, таблиці, рисунки.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2.	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4.	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	

5.	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ 1.1 Сутність та загальна характеристика проєктів як об'єкта управління розвитком організації. 1.2 Наукові підходи до управління проєктами . 1. 3 Інституційне забезпечення управління проєктами.	листопад 2024	
7	Розділ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «***». 2.1 Організаційно-економічної характеристика «***». 2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища «***». 2.3 Вплив зовнішнього середовища на маркетингову стратегію «***»	березень 2025	
8	Розділ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ «***». 3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності «***» . 3.2 Ефективна реалізація проєкту в межах діяльності «***».	вересень 2025	
9	Висновки і пропозиції.	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____ Вітвіцький А.А.

Керівник проєкту (роботи) _____ Франчук І.Б

АНОТАЦІЯ

Вітвіцький А.А. Удосконалення управління розвитком бізнесу.. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено засади інноваційного проєкту розвитку підприємства агропромислового комплексу.

Акцент зроблено на формуванні стратегічного бачення розвитку підприємства в контексті сучасних трансформацій аграрного ринку України. Запропоновано концепцію відкриття тваринницького комплексу як складової довгострокової стратегії підвищення економічної стійкості агрофірми та диверсифікації її виробничо-господарської діяльності.

Ключові слова: проєкт, стратегічне планування, бізнес-план, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, WBS-структура, агропромислове підприємство, тваринницький комплекс.

SUMMARY

Vitvitsky A.A. Improving business development management.. – Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty D3 "Management". Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the principles of an innovative project for the development of an agro-industrial complex enterprise. The emphasis is on the formation of a strategic vision for the development of the enterprise in the context of modern transformations of the agrarian market of Ukraine. The concept of opening a livestock complex as a component of a long-term strategy for increasing the economic sustainability of an agricultural company and diversifying its production and economic activities is proposed.

Keywords: project, strategic planning, business plan, SWOT analysis, PEST analysis, WBS structure, agro-industrial enterprise, livestock complex. Vitvitsky A.A. Improving business development management .. – Manuscript.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	6
1.1. Сутність та загальна характеристика проєктів як об'єкта управління розвитком організації	6
1.2. Наукові підходи до управління проєктами	13
1.3. Інституційне забезпечення управління проєктами	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «***».	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика «***».	23
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища «***»	29
2.3. Вплив зовнішнього середовища на маркетингову стратегію «***»	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ «***»	42
3.1. Аналіз можливостей та перспектив діяльності «***»	42
3.2. Ефективна реалізація проєкту в межах діяльності «***».	60
.	
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
.....	

Тема: «Удосконалення управління розвитком бізнесу »

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У дослідженні висвітлено теоретико-методологічні засади розроблення інноваційного розвитку підприємства агропромислового комплексу. Акцент зроблено на формуванні стратегічного бачення розвитку підприємства в контексті сучасних трансформацій аграрного ринку України. Запропоновано концепцію відкриття тваринницького комплексу як складової довгострокової стратегії підвищення економічної стійкості агрофірми та диверсифікації її виробничо-господарської діяльності.

Мета і завдання дослідження. *Метою* є розроблення інвестиційного проекту створення тваринницького комплексу в межах стратегії розвитку «***» на основі сучасних наукових підходів до планування проєктів та управління підприємницькою діяльністю. Щоб досягнути мету було вирішено такі *завдання*: розглянуто поняття «проєкт». Визначено його роль у стратегічному розвитку аграрних підприємств; здійснено комплексний аналіз діяльності «***» із застосуванням кількісних і якісних методів оцінювання. Проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства; розроблено бізнес-план інвестиційного проєкту створення тваринницького комплексу.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є «***».

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

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких:

системно-ситуаційний підхід для комплексного осмислення функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища;

порівняльний аналіз з метою оцінювання динаміки показників діяльності;

SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства;

PEST-аналіз для оцінки макроекономічних факторів, що впливають на реалізацію проєкту;

структуризація проєкту за методологією WBS (Work Breakdown Structure) – для поетапного планування ресурсів, етапів та відповідальності.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської та маркетингової діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань асортиментної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність «***» за період 2022–2024 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Вітвіцький А., Франчук І.Б. Загальні положення теорії управління ризиками проекту *Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв; 19-21 березня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 36-38. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnik-tez-19-21-03-25.pdf

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 77 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність та загальна характеристика проєктів як об'єкта управління розвитком організації

У контексті сучасного управлінського середовища поняття «проєкт» дедалі частіше використовується в науковій, економічній, управлінській та інформаційній сферах. У 21 столітті проєктна діяльність стала ключовим інструментом розвитку організацій, реалізації державних програм, інноваційних ініціатив та інформаційних технологій. Завдяки проєктному підходу стає можливою реалізація складних багаторівневих завдань у межах обмеженого часового, ресурсного та фінансового простору.

У класичному розумінні термін «*проєкт*» (від лат. *projectus* – «той, що спрямований уперед») історично мав вузьке тлумачення і стосувався переважно інженерно-технічної діяльності. Він ототожнювався з кресленнями, техніко-економічними обґрунтуваннями або конструкторською документацією, яка визначала порядок створення нового об'єкта чи продукту [26].

Головним із завдань управління проєктами є забезпечення узгодженості між цілями, завданнями та ресурсами, а також дотримання ієрархії пріоритетів, сформованих у межах загальної стратегії розвитку організації. Як наголошують провідні фахівці з управління проєктами, ефективність портфеля проєктів безпосередньо залежить від ступеня їх відповідності стратегічним орієнтирам організації.

Синхронізація проєктної діяльності з місією, візією та цілями підприємства дозволяє:

мінімізувати конфлікти між підрозділами за доступ до обмежених

ресурсів;

забезпечити взаємопідтримку між проєктами в межах організаційної структури;

підвищити загальну ефективність реалізації стратегічного плану розвитку;

досягти очікуваних результатів з меншими витратами, у коротші строки та з вищим рівнем якості.

Однією з важливих складових стратегічного управління проєктами є побудова так званого *дерева цілей*, що виступає базою для формування логіки реалізації проєктів на всіх рівнях управління. Такий підхід дозволяє чітко визначити ключові напрями розвитку, забезпечити прозорість процесів планування та контролю, а також сприяти координації дій між усіма учасниками проєктної діяльності.

У науковій літературі існує низка дефініцій поняття «проєкт», кожна з яких відображає специфіку предметної галузі.

У таблиці 1.1 наведено порівняльний огляд окремих підходів до трактування цього поняття різними авторами, що демонструє багатогранність та інтер-дисциплінарність терміна.

У сучасних умовах посилення конкурентного тиску та інституційних змін проєктна діяльність дедалі активніше інтегрується у систему стратегічного управління підприємствами різних форм власності. Поняття «проєкт» стало невіддільною частиною управлінського словника не лише у приватному, а й у публічному секторі. Саме через проєкти реалізуються інновації, програми розвитку, реформи, інвестиційні ініціативи, технологічні трансформації.

Історично термін «*проєкт*» (лат. *projectus* – «той, що спрямований уперед») мав вузьке технічне значення і ототожнювався із сукупністю креслень, схем, обґрунтувань або фінансових розрахунків, на основі

яких створювалися об'єкти чи продукти. Однак у сучасному управлінському контексті поняття «проект» набуло значно ширшого значення, охоплюючи організаційно-економічні, правові, соціальні та екологічні аспекти.

Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р., інвестиційний проект визначається як комплекс заходів, пов'язаних з інвестуванням ресурсів . Через реалізацію таких проектів підприємства здійснюють модернізацію, розширення виробництва, запровадження нових технологій.

Схожі визначення закріплено і в інших документах. Зокрема, відповідно до ДБН А.2.2-3:2014 «Склад та зміст проектної документації», проектом називають комплексну документацію, що передбачає вирішення інженерних, технологічних, економічних, екологічних та інших питань, пов'язаних зі створенням чи реконструкцією об'єкта будівництва або виробництва. Наведені трактування свідчать про те, що уніфікованого визначення проекту не існує, оскільки його зміст залежить від галузевої специфіки, масштабу, мети та середовища реалізації. У таблиці 1.1 узагальнено підходи до розуміння поняття «проект» у науковій та нормативній літературі.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «проект» у наукових та нормативних джерелах

№	Джерело	Визначення поняття «проект»
1	Закон України «Про інвестиційну діяльність» (1991)	Комплекс заходів, що включає інвестування з метою отримання економічного або соціального ефекту.
2	ДСТУ ISO 21500:2016	Унікальний процес, який складається з координованих і контрольованих видів діяльності з встановленими датами початку й завершення.
3	Проектний інститут управління (PMI, США)	Тимчасове підприємство, створене для розробки унікального продукту, послуги або результату.
4	ДБН А.2.2-3:2014	Комплексна документація, що забезпечує проектування, інженерне обґрунтування і підготовку до реалізації об'єкта.
5	В.Д. Шапіро (український економіст)	Впорядкована система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цільового результату в умовах ресурсних обмежень.

Джерело: складено на основі [4,с 23]

Виходячи з узагальнення наукових і нормативних джерел, для цілей цього дослідження автор пропонує власне трактування поняття «*проект*» як упорядкованої діяльності, що має на меті досягнення конкретного, унікального за своїми характеристиками результату, в межах визначених часових, ресурсних та інших обмежень.

Ключовою особливістю будь-якого проекту є його тимчасовий характер, а також поділ на послідовні етапи, кожен із яких потребує чіткого управлінського супроводу, координації дій.

Життєвий цикл охоплює декілька основних фаз, які відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Етапи життєвого циклу проекту

№	Назва етапу	Зміст етапу
1	Ініціація (початкове обґрунтування)	Формулювання ідеї <u>проекту</u> , оцінка доцільності, визначення цілей і очікуваних результатів, аналіз зацікавлених сторін.
2	Планування	Розроблення детального плану реалізації <u>проекту</u> : розклад, бюджет, ресурси, ризики, комунікації.
3	Реалізація (виконання)	Безпосереднє виконання робіт згідно з планом, управління командою, забезпечення ресурсів.
4	Моніторинг і контроль	Систематичний нагляд за виконанням, контроль відхилень, управління змінами, звітність.
5	Завершення	Формалізація результатів, оцінка досягнень, закриття контрактів, передача продукту замовнику.

Джерело: складено на основі [6,с 13]

Таким чином, життєвий цикл проекту виступає основою для побудови системи управління, що охоплює як стратегічне планування, так і оперативну координацію дій, моніторинг процесів та оцінювання кінцевих результатів.

Управління проектами є багаторівневою та міждисциплінарною сферою, що поєднує в собі принципи організаційного, фінансового, технологічного та комунікаційного управління. Ефективне управління

передбачає не лише досягнення запланованих цілей у визначений строк і в межах встановленого бюджету, а й дотримання якості, гнучкості процесів і узгодженості дій усіх учасників.

Управління проєктом охоплює вирішення комплексу важливих завдань:

встановлення продуктивних відносин між усіма учасниками проєктного процесу (замовниками, підрядниками, виконавцями, кінцевими користувачами тощо);

ідентифікація та адаптація ефективних механізмів, засобів, інструментів управлінського впливу;

вибір раціональних методів, підходів і стилів управління залежно від специфіки проєкту, його масштабу та цілей.

Проєкти, як об'єкти управління, мають характерні ознаки, що відрізняють їх від інших видів діяльності:

Проєкти складаються з великої кількості взаємопов'язаних дій і рішень. Порушення логіки взаємозв'язків між ними може призвести до зривів у реалізації, неузгодженості термінів або перевищення бюджету.

Проєкти мають чітко визначену мету, а всі дії виконавців зосереджені на її досягненні. Вся проєктна структура функціонує як інструмент реалізації запланованого результату.

Кожен проєкт має чітко визначений початок і завершення. Він вважається виконаним лише тоді, коли всі ключові цілі досягнуто у встановлений строк.

Проєкт виконується в межах заздалегідь затвердженого бюджету, який повинен покривати всі потреби фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні.

Кожен проєкт має свою неповторну структуру, контекст, мету та результат, що не можуть бути повністю ідентичними іншому проєкту

навіть за схожих умов.

Для систематизації підходів до управління проєктами в науковій та практичній літературі розроблено численні критерії їх класифікації. Нижче представлено узагальнену класифікацію проєктів за основними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація проєктів за основними ознаками

Ознака класифікації	Типи проєктів
Сфера реалізації	Економічні, соціальні, технічні, екологічні, освітні, культурні
Масштаб	Великі, середні, малі
Тривалість	Короткострокові (до 1 року), середньострокові (1–3 роки), довгострокові (понад 3 роки)
Характер результату	Матеріальні (створення об'єкта), нематеріальні (послуга, зміна процесу, стратегія)
Форма фінансування	Бюджетні, приватні, змішані, за грантової підтримки
Рівень унікальності	Типові, інноваційні, експериментальні
Організаційна структура	Внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні, міжнародні

Джерело: складено на основі [16, с 18]

Відповідно до цієї класифікації, проєкт зі створення тваринницького комплексу в межах «***» можна віднести до економічного, великомасштабного, довгострокового, матеріального та інноваційного проєкту зі змішаним фінансуванням. Такий підхід до класифікації дозволяє краще структурувати процес управління, адаптувати інструменти контролю та визначити відповідальні організаційні одиниці.

У сучасній теорії та практиці особливе значення набуває системний підхід до реалізації проєктної діяльності. Відповідно до цього підходу, корпоративна система управління проєктами (КСУП) розглядається як інтегрований інструментарій, що охоплює сукупність організаційних структур, регламентів, інформаційних технологій, методичних підходів та програмно-технічних рішень, спрямованих на

забезпечення результативного функціонування процесів управління проєктами .

Згідно з ДСТУ ISO 21500:2014, управління проєктами визначається як застосування методів, інструментів, знань і навичок до проєктної діяльності з метою досягнення її цілей. У цьому контексті КСУП виконує функцію рамкової системи, яка формує загальні правила та стандарти реалізації проєктів, сприяє уніфікації процедур управління та забезпечує стратегічну відповідність проєктного портфеля цілям організації.

Корпоративна система управління проєктами включає такі ключові елементи:

Організаційна складова визначає ієрархію підрозділів і посадових осіб, залучених до управління проєктами, їхні повноваження та зони відповідальності (наприклад, проєктні офіси, комітети з управління портфелями).

Методична база охоплює стандарти управління проєктами (PMBok, PRINCE2, ISO 21500), внутрішні регламенти, положення, інструкції.

Програмно-інформаційне забезпечення включає використання інтегрованих інформаційних систем.

Процедури моніторингу, контролю й оцінювання ефективності спрямовані на виявлення відхилень, управління ризиками та ухвалення коригувальних рішень.

Кадрове забезпечення підготовка персоналу, сертифікація (наприклад, PMP, IPMA), постійне навчання в сфері управління проєктами.

Запровадження КСУП дозволяє досягти узгодженості між стратегічними цілями організації та її проєктною діяльністю,

забезпечити контроль за ресурсами, термінами й якістю виконання проєктів.

В Україні актуальність побудови КСУП обумовлена не лише потребами корпоративного розвитку, а й поступовим наближенням до європейських стандартів управління.

Отже, корпоративна система управління проєктами є критично важливою інфраструктурною основою для ефективного функціонування організацій в умовах сучасної економіки. Її розроблення, впровадження та постійне вдосконалення забезпечують можливість реалізовувати проєкти з урахуванням кращих світових практик, що, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і підвищенню результативності управлінських рішень.

1.2.Наукові підходи до управління проєктами

Управління проєктами як самостійна галузь знань базується на системі теоретичних концепцій, методологічних принципів та практичних інструментів, що забезпечують результативне досягнення цілей шляхом реалізації унікальних завдань у рамках обмежених ресурсів. З огляду на складність сучасного проєктного середовища, яке формується в умовах динамічних зовнішніх і внутрішніх змін, виникає потреба у використанні комплексного, адаптивного та міждисциплінарного підходу до управління проєктною діяльністю. Саме тому актуальним є осмислення, порівняння та поєднання різних наукових підходів, що утворюють методологічну основу сучасного менеджменту проєктів.

Сучасна наука виділяє низку підходів, які можуть бути застосовані як самостійно, так і в комбінованій формі при управлінні проєктами,

програмами та портфелями проєктів. Серед них найпоширенішими є: проєктний, процесний, системний, ситуаційний, сценарний, процесно-системний, системно-ситуаційний та антропоцентричний (людиноорієнтований) підходи.

Проєктний підхід передбачає організацію діяльності навколо конкретного проєкту з чітко визначеними цілями, часовими межами, ресурсами та очікуваними результатами. Основною перевагою проєктного підходу є його здатність забезпечити результативність у реалізації змін, оскільки зміни за своєю суттю також мають проєктний характер.

Системний підхід, як засвідчено в роботах науковців (наприклад, Берталанфі, Розпопов), базується на розумінні організації як цілісної соціоекономічної системи, в якій усі елементи взаємопов'язані. В управлінні проєктами системний підхід застосовується для аналізу:

- структури проєктів, програм і портфелів;
- компетентностей зацікавлених сторін;
- методологій і стандартів управління.

Цей підхід дозволяє враховувати такі властивості системи, як цілісність, відкритість, синергія, емерджентність і еквіфінальність.

Ситуаційний підхід орієнтований на адаптацію управлінських рішень до специфіки ситуації, що склалася. Він передбачає гнучке налаштування організаційної структури, механізмів управління, корпоративної культури тощо відповідно до зовнішніх викликів і внутрішніх обставин. Ситуаційний підхід є основою для створення адаптивних систем управління, що є особливо важливим у контексті VUCA-середовища (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

Процесний підхід полягає у розгляді діяльності з управління проєктами як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має

входи, виходи, ресурси та виконавців. Такий підхід підтримується міжнародними стандартами (наприклад, ISO 9001), в яких наголошується на важливості процесної орієнтації як умови забезпечення якості результатів.

Сценарний підхід застосовується при плануванні змін у проєктах. Його суть полягає в побудові альтернативних сценаріїв розвитку подій із відповідними наборами дій та ресурсів.

Його доцільно використовувати під час трансформації організацій або при запровадженні складних програм змін.

Системно-ситуаційний підхід базується на принципах відкритих систем, тобто систем, що постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Ефективність управління в цьому випадку визначається здатністю системи адаптуватися, передбачати зміни, нейтралізовувати загрози та використовувати можливості. Саме така концепція є підґрунтям для стратегічного управління проєктами у мінливому середовищі.

Антропоцентричний підхід («людський чинник») ґрунтується на пріоритетності ролі людського ресурсу у процесі управління проєктами. Під час реалізації організаційних змін ключовим чинником успіху виступає персонал — його компетентності, мотивація, готовність до змін. Тому, управління змінами повинно враховувати психологічні, соціальні та етичні аспекти взаємодії з людьми.

Попри значний науковий і практичний потенціал кожного з наведених підходів, реальна практика управління вимагає створення комплексних моделей, у яких поєднуються елементи різних підходів. Проте таке комбінування повинне бути методологічно обґрунтованим: не всі підходи сумісні між собою, і поєднання без урахування їхньої логіки може призвести до суперечливих управлінських рішень. Саме

тому в українській науковій літературі все ще спостерігається недостатній рівень дослідження комбінованих методик.

Управління проєктами в потребує міждисциплінарного підходу, що враховує як класичні управлінські концепції, так і новітні теорії. Використання процесно-системних, ситуаційно-адаптивних та антропоцентричних підходів дозволяє забезпечити стратегічну відповідність, організаційну гнучкість та ефективну взаємодію з людським капіталом.

У процесі дослідження було здійснено впорядкування та концептуалізацію комбінованих підходів до управління організаційними змінами із детальним окресленням відповідних моделей трансформації. Зазначені підходи формують методологічну основу для практичного застосування в управлінні змінами на рівні підприємств, установ та інших організаційних структур.

Комбіновані методології, на відміну від одно-аспектних (універсалістських) підходів, дозволяють усунути їхні обмеження, зокрема надмірну стандартизацію або недостатню гнучкість. Їхнє використання забезпечує цілісне бачення змін як багатовекторного процесу, що охоплює технологічні, соціальні, економічні та поведінкові складові.

Узагальнення сучасних концепцій управління змінами та структуризація відповідних моделей (зокрема, моделей Коттера, Адікара, Кюблер-Рос, МакКінзі тощо) створюють аналітичну платформу, яка дозволяє управлінцям обґрунтовано обирати оптимальну стратегію змін залежно від специфіки ситуації, характеристик організаційного середовища та готовності персоналу до трансформацій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності процесів адаптації, зниженню опору змінам і досягненню сталих результатів.

1.3.Інституційне забезпечення управління проектами

Інституційне забезпечення у сфері управління проектами розглядається як сукупність органів державної влади, установ стандартизації та нормативно-правових механізмів, що регулюють взаємодію суб'єктів проектної діяльності відповідно до усталених норм, принципів і процедур. Таке забезпечення створює необхідні умови для уніфікації, професіоналізації та підвищення ефективності управлінських рішень у проектному середовищі.

У загальнонауковому розумінні інститут трактується як стійка система формалізованих або неформалізованих норм, яка регулює поведінку учасників у певній сфері суспільного буття. У контексті проектного менеджменту інститути виконують функцію координації, легітимації та стандартизації діяльності, спрямованої на досягнення цілей проектів, програм і портфелів.

Ключовим елементом інституціонального забезпечення є система стандартизації проектного управління, що формує єдине методологічне поле для реалізації проектів. Ця система реалізується шляхом розроблення, впровадження та адаптації професійних стандартів, що регламентують підходи до планування, реалізації, контролю й завершення проектів.

Міжнародна практика свідчить про важливість діяльності таких інституцій, як:

Project Management Institute (PMI, США) автор методології PMBOK (Project Management Body of Knowledge), яка лягла в основу численних національних стандартів.

British Standards Institution (BSI) – розробник стандарту BS 6079 та учасник створення ISO-стандартів.

ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) відповідає за міжнародні стандарти, такі як ISO 21500, ISO 10006, ISO 21502 тощо.

Національний орган стандартизації України (ДП «Укр НДНЦ») адаптує та впроваджує міжнародні стандарти у вітчизняну практику, зокрема серію ДСТУ ISO.

Інституційна інфраструктура в Україні також включає органи державної влади, які беруть участь у регулюванні проєктної діяльності в межах програмно-цільового методу (Бюджетний кодекс України), управління інвестиційними проєктами (Постанова КМУ №376 від 16.03.2020) та цифровізації управлінських процесів.

Таким чином, інституціоналізм у сфері управління проєктами знаходить своє відображення у нормах .

У таблиці 1.4 подано порівняльну характеристику провідних організацій зі стандартизації: країна походження, ключові стандарти, специфіка підходів, сфера впливу.

Важливим елементом є врахування макроекономічних і соціально-економічних показників, що відображають реальний стан території та дозволяють здійснювати обґрунтований вибір проблемної тематики проєкту.

Першим кроком при ініціюванні локального проєкту є проведення комплексного аналізу соціально-економічного стану території, що включає оцінку демографічної динаміки, рівня зайнятості, доходів населення, структури промисловості, інфраструктурної спроможності та інших індикаторів.

У цьому контексті важливо враховувати індекси конкурентоспроможності регіонів, показники людського розвитку (ІЛР) та рівень децентралізації бюджетного фінансування.

Провідні організації зі стандартизації управління проєктами

№ з/п	Назва організації	Країна / регіон	Основні стандарти / документи	Ключові особливості підходу
1	Project Management Institute (PMI)	США	PMBOK® Guide (Project Management Body of Knowledge)	Процесно-орієнтований підхід; поширене використання в корпоративному секторі; основа для сертифікацій PMP, CAPM
2	International Project Management Association (IPMA)	Швейцарія / Європа	ICB (Individual Competence Baseline)	Компетентнісний підхід; акцент на розвиток управлінських, поведінкових і технічних компетенцій; підтримка моделей 4 рівнів сертифікації
3	ISO (International Organization for Standardization)	Міжнародна	ISO 21500, ISO 21502, ISO 10006, ISO 31000	Міжнародно визнані стандарти; орієнтація на інтеграцію з іншими системами менеджменту (якість, ризики тощо)
4	British Standards Institution (BSI)	Велика Британія	BS 6079 (Guidance on Project Management), PAS 1192	Стандарти з високим рівнем практичної деталізації; вплив на розвиток ISO-стандартів; активно використовуються в держсекторі
5	Асоціація "Українське управління проєктами" (УУП/UPMA)	Україна	Національні адаптації IPMA, участь у розробці профстандартів	Адаптація міжнародних стандартів до українських реалій; розвиток компетенцій через національні освітні програми
6	ДП «УкрНДНЦ» (Національний орган стандартизації України)	Україна	ДСТУ ISO 21500:2014, ДСТУ ISO 10006:2006, ДСТУ ISO 21502:2021	Адаптація міжнародних стандартів ISO до національного правового поля; офіційна база для державних і корпоративних проєктів

Джерело: складено на основі [12, с 28]

Наступним етапом є чітке формулювання проєктної ідеї, аргументація обраної проблематики з урахуванням визначених пріоритетів державної або регіональної політики. Обов'язковим є виявлення основних бар'єрів до вирішення проблеми та опрацювання можливих шляхів подолання таких перешкод, з урахуванням наявного досвіду попередніх ініціатив, як в Україні, так і за кордоном.

Проєкт має бути інтегрованим у систему стратегічного планування на місцевому рівні та відповідати критеріям релевантності,

життєздатності, ефективності, впливу та сталості.

Фінансова фаза передбачає підбір та аналіз можливих джерел фінансування, серед яких можуть бути:

- місцеві бюджети,
- кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР),
- міжнародна технічна допомога,
- механізми державно-приватного партнерства (ДПП).

Розробляється фінансова модель, визначаються індикатори рентабельності (NPV, IRR, ROI) та проводиться оцінка фінансових ризиків. На цьому етапі приймається управлінське рішення щодо доцільності та можливості фінансування.

Моніторинг реалізації проєкту є заключним, але безперервним етапом, що передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію управлінської інформації. До таких даних належать:

- структура й обсяг витрат;
- ступінь досягнення запланованих результатів;
- динаміка виконання календарного графіку робіт;
- ефективність використання ресурсів;
- управління ризиками.

У цьому процесі використовуються індикатори досягнення результатів (KPIs), механізми аудиту, а також інструменти управління змінами, що дозволяють вчасно коригувати хід проєкту.

Успішне впровадження локальних ініціатив залежить від ряду ключових чинників, що мають бути враховані на всіх етапах реалізації. До критичних факторів успіху належать:

Підтримка проєкту на рівні вищого керівництва та органів місцевого самоврядування.

Наявність сформованої мультидисциплінарної команди, здатної

працювати на спільний результат.

Розроблення стратегічного, оперативного та антикризового планів.

Урахування потреб і вимог користувачів/бенефіціарів.

Кваліфікація та професійна підготовка всіх учасників.

Мотиваційна система, орієнтована на досягнення командного результату.

Ефективна система комунікацій, контролю, управління змінами.

Середовище виступає опорою для реалізації проєктної політики, забезпечуючи її сталість, легітимність і прозорість. Потужні інститути здатні:

ідентифікувати соціальні запити та потреби;

координувати дії різних груп заінтересованих сторін;

створювати умови для консенсусного прийняття рішень;

забезпечувати контроль за виконанням планів і зобов'язань.

Ефективність інституційної системи прямо впливає на спроможність громад формувати проєкти, спрямовані на стратегічний розвиток.

У сучасному проєктному менеджменті ключове значення має ідентифікація та ефективна взаємодія зі стейкхолдерами (заінтересованими сторонами), які формують соціальне середовище реалізації проєкту. Саме від якості координації з ними залежить не лише ефективність виконання окремих етапів, але й загальна життєздатність ініціативи.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 21500:2021 "Керівництво з управління проєктами", стейк-холдерами вважаються фізичні або юридичні особи, які прямо чи опосередковано зацікавлені у проєкті або здатні впливати на його перебіг та результати. У вітчизняній практиці до

основних категорій стейкхолдерів зазвичай відносять:

Ініціатора або замовника проєкту особу або організацію, яка формулює цілі та забезпечує стартові ресурси;

Керівника проєкту відповідального за планування, координацію, контроль і завершення проєкту;

Інвестора – сторону, що забезпечує фінансування та має право на частину вигод від реалізації;

Постачальників організації або особи, які надають ресурси, матеріали чи послуги;

Кінцевих користувачів або споживачів осіб, які отримують результат проєкту та безпосередньо взаємодіють із його продуктом.

Ці учасники взаємодіють через формалізовані механізми договори, контракти, статут проєкту, положення про взаємодію та інші документи, що регламентують їхні повноваження та зобов'язання. У правовому полі України ці відносини регулюються. Формування дієвої інституційної інфраструктури є передумовою для успішного запуску, реалізації та масштабування проєктів. Інститути, у розумінні інституціональної теорії, – це правила, норми, організаційні структури й механізми, що забезпечують стабільність і прогнозованість соціальної взаємодії в межах проєкту. Саме на інституційному рівні визначаються механізми координації, легітимації рішень, контролю за ризиками та конфліктами інтересів.

Такі інститути повинні виконувати низку ключових функцій:

Збір та інтерпретація сигналів від стейкхолдерів щодо потреб, очікувань, проблем;

Консолідація інтересів шляхом ведення переговорів, укладення домовленостей та створення партнерств;

Механізми забезпечення виконання зобов'язань (через контракти,

КРІ, моніторинг).

Інституційна сталість системи управління проектами дозволяє зацікавленим сторонам діяти в умовах високої невизначеності, орієнтуючись не лише на поточну вигоду, а й на довгострокову перспективу. Це особливо важливо в умовах нестабільного соціального середовища, де інноваційність і адаптивність організації до змін є критичними.

У сучасному світі, який характеризується стрімкими змінами в природному, соціальному й технологічному середовищах, все більше уваги приділяється інноваційним моделям управління проектами, що враховують складність системних взаємозв'язків. Зокрема, це:

- гнучкі методології (Agile, Scrum, Lean);

- цифрові платформи керування життєвим циклом проекту (MS Project, Trello, Jira);

- інструменти соціального партнерства та краудсорсингу.

Інноваційний підхід передбачає перехід від класичних лінійних моделей до адаптивних, багаторівневих структур, які здатні ефективно функціонувати в умовах високої мінливості.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «*».**

2.1. Організаційно-економічної характеристика «*».**

«***»— сільськогосподарське підприємство, яке функціонує у межах Івано-Франківської області та здійснює господарську діяльність .

Основним видом економічної діяльності «***» є вирощування зернових та олійних культур, що підтверджується наявною виробничою базою та агротехнологічними ресурсами. До основних сільськогосподарських культур, що вирощуються на полях підприємства, належать:

зернові культури ;

олійні культури: соняшник, соя.

Продукція орієнтована як на внутрішній ринок, так і на експорт, що дозволяє підприємству підтримувати стабільний фінансово-економічний стан та залучати інвестиції.

Рівень ефективності функціонування підприємства передбачає чітке визначення функціональних обов'язків, відповідальності та координації між структурними підрозділами.

Важливим показником конкурентоспроможності та успішності підприємства є результати його господарської діяльності, що подаються у вигляді кількісно-якісних показників (див. таблицю 2.1), зокрема обсягів виробництва, рівня урожайності, доходів.

Управління проектом у сучасному розумінні розглядається як комплексна методологія, що включає організацію, планування, координацію та контроль усього життєвого циклу проекту – від ініціації до завершення. Згідно з міжнародним стандартом ISO 21502:2020, управління проектом забезпечує досягнення встановлених цілей у межах заданих обмежень за термінами, бюджетом, якістю .

Таблиця 2.1

Показника економічної діяльності «***»

Показник	Значення (тис.грн)		
	2022	2023	2024
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

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

При функціонуванні «***»– проєктний підхід може бути застосований як при реалізації інвестиційних ініціатив (наприклад, закупівля нової техніки або модернізація зрошувальної системи), так і при організації сезонного виробничого процесу. Основою для успішної реалізації таких завдань є чітко структурована організаційна система, яка визначає функціональні взаємозв'язки між ключовими учасниками управлінського процесу.

Організаційна структура підприємства є ієрархічною та передбачає чіткий розподіл відповідальності, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень, оптимізації інформаційних потоків і контролю за виконанням поставлених завдань.

Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні результативного функціонування системи управління проєктами. В умовах динамічного зовнішнього середовища важливою умовою успішної реалізації проєктів є наявність адаптивної, гнучкої та чітко регламентованої організаційної структури.

Організаційна структура «***»– зображена на рисунку 1.

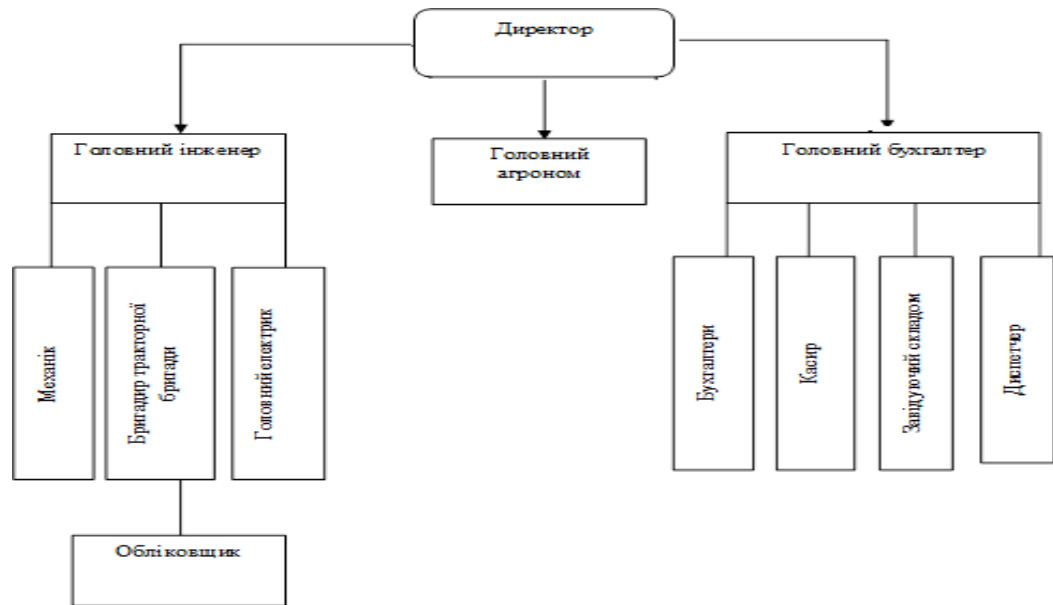


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «*».**

Джерело: складено автором

Структура підприємства відповідає його стратегічним та оперативним цілям, забезпечує високу мобільність в ухваленні управлінських рішень. Її гнучкість полягає у здатності трансформуватися відповідно до нових викликів, зокрема при реалізації окремих інноваційних або інвестиційних проєктів.

Згідно з концепцією системного підходу, яка широко використовується у сфері проєктного менеджменту, кожен проєкт розглядається як проєкт виступає керуючою підсистемою, а сам проєкт – керованою.

Це означає, що для ефективної реалізації проєкту необхідне створення відповідної організаційної моделі, яка визначає функціональні взаємозв'язки між структурними одиницями.

У процесі впровадження нового проєкту, як правило, відбувається реорганізація або модифікація існуючої організаційної структури. Це

обумовлено необхідністю інтеграції нових процесів, ресурсів та управлінських функцій, які до цього не були задіяні або не мали стратегічного значення.

В оновленій структурі передбачається створення нових функціональних зв'язків, координаційних механізмів та процедур комунікації, які забезпечують цілісність управлінського процесу.

Таким чином, організаційна структура проекту виступає як формальна схема підпорядкованості, а як інструмент стратегічного управління, що формує рамки для ефективного планування, контролю, реалізації та завершення проекту.

Саме структура проекту визначає логіку взаємодії між усіма учасниками .

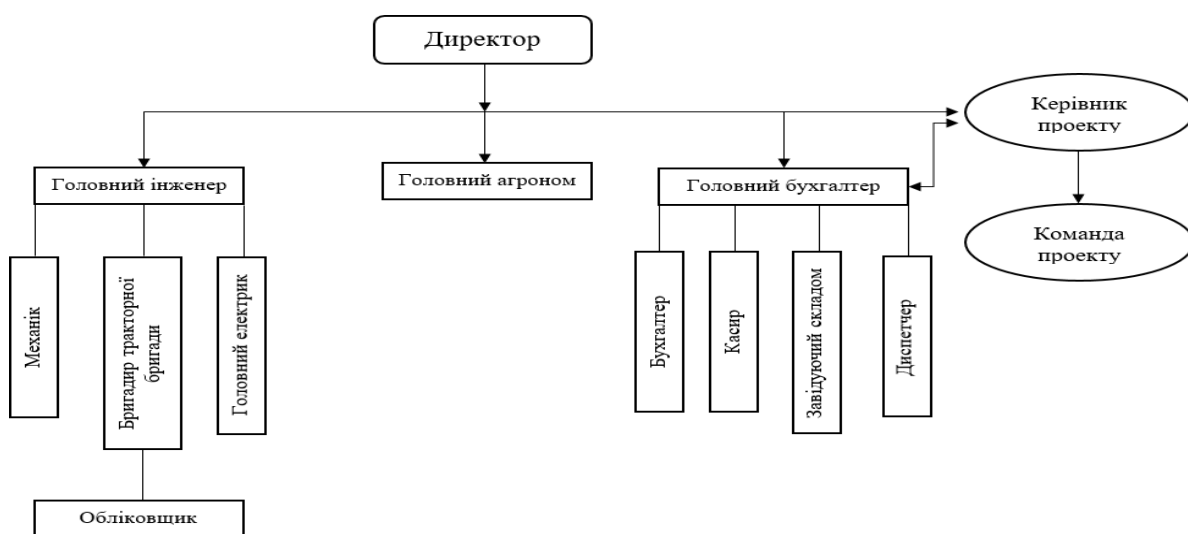


Рисунок 2.2–Організаційно-проектна структура «*».**

Джерело: складено автором

Вдосконалення організаційної структури у процесі управління проектами є необхідною умовою досягнення запланованих результатів. Рациональна структура дозволяє забезпечити цілеспрямовану

координацію дій усіх учасників проєкту, оптимальне використання ресурсів і підвищення загальної ефективності проєктного управління.

Проєктна діяльність, як правило, здійснюється у рамках середніх та великих організацій .

Відповідно ДСТУ ISO 21500:2016 «Керування проєктами. Настанови», проєкт визначається як унікальне завдання, яке потребує скоординованих дій з боку організаційних підрозділів або окремих організацій-учасників. Залежно від масштабів проєкту, його реалізація може здійснюватися як в межах однієї організації, так і на основі міжорганізаційної взаємодії, коли до виконання залучаються кілька виконавців із різною спеціалізацією.

Незалежно від обсягу та складності, будь-який проєкт має бути інтегрований у стратегічний контекст діяльності організації. Організаційна структура проєкту повинна гармоніювати зі стратегічними пріоритетами компанії, забезпечувати сумісність із наявною системою управління виробничими та бізнес-процесами, а також враховувати поточний розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів.

Організаційна структура управління проєктом це ключовий елемент у формуванні команди, координації діяльності виконавців та забезпеченні ефективного управління .

Організаційна структура управління проєктом є відображенням внутрішньої побудови системи управління, що демонструє взаємозв'язки між її елементами, підрозділами, посадовими особами та відображає способи взаємодії проєктної команди з зовнішнім середовищем. Згідно з підходами, викладеними в Національному стандарті України ДСТУ ISO 10006:2005.

Організаційна структура повинна бути визначена на ранніх етапах

проєкту та враховувати необхідність ефективної комунікації .

Крім того, саме організаційна структура є інструментом реалізації таких управлінських функцій, як планування, моніторинг, мотивація, контроль та звітування.

Вона дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, регламентувати функціональні повноваження учасників проєкту, а також створює підґрунтя для розробки нормативно-правової та методологічної бази управління проєктом.

Таким чином, організаційна структура в управлінні проєктами не є лише схемою адміністративного підпорядкування чи розподілу посадових обов'язків.

Вона виступає системо утворюючим елементом, що формує функціональні, процедурні та комунікаційні основи всієї проєктної діяльності. Її наявність та чітка регламентація запорука досягнення цілей проєкту у встановлені строки, з дотриманням бюджету та відповідною якістю результату.

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища «*».**

Ефективне стратегічне управління в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних викликів вимагає глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вони впливають на діяльність підприємства.

У сучасній економічній реальності, що характеризується швидкими змінами у законодавстві, нестабільністю ринку, посиленням конкуренції та стрімким розвитком науково-технічного прогресу, ґрунтовна оцінка впливу середовища стає необхідною умовою що до формування ефективної стратегії розвитку.

Для комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати методи SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) та PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological).

Потрібно акцентувати увагу на внутрішньому середовищі підприємства, яке формують його ресурси, організаційна структура, кадровий потенціал, технологічний рівень, система управління тощо. У порівнянні із зовнішніми, ці фактори перебувають під безпосереднім контролем керівництва підприємства, що дозволяє оперативно вживати коригувальні заходи.

Аналіз внутрішнього середовища свідчить про наявність негативної динаміки ключових фінансово-економічних показників. Зокрема, за останні роки зафіксовано стійку тенденцію до зниження обсягів прибутку. Це вказує на певні системні проблеми у сфері виробництва, маркетингу або управління ресурсами, що потребують термінового реагування. Конкретні результати фінансової діяльності підприємства відображені у (табл 2.2), що є джерелом об'єктивної інформації для подальшого аналізу.

Таблиця 2.2

Реалізація продукції «*».**

Види продукції	Реалізація			
	2023		2024	
	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

Джерело: розраховано на основі фінансова звітність підприємства

Наявність тенденції до зменшення прибутковості потребує перегляду стратегічного плану підприємства, з урахуванням результатів SWOT- і PEST-аналізу. Необхідно визначити не лише внутрішні проблеми (низька продуктивність, моральне зношення обладнання, неефективна кадрова політика), але й зовнішні загрози (зміни податкового законодавства, підвищення конкуренції, коливання попиту на ринку).

Таким чином, дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства виступає фундаментом для формування адаптивної та гнучкої стратегії розвитку.

На сьогодні функціонування підприємств, зовнішнє середовище визначається високим ступенем складності, динамізму та непередбачуваності.

Одним із найефективніших методичних інструментів аналізу стратегічного положення організації є SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Дана методика дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні фактори впливу.

SWOT-аналіз є процесом стратегічного мислення, у межах якого управлінська команда ідентифікує ключові чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до загальноприйнятої методології, сильні сторони (strengths) охоплюють ті внутрішні ресурси, компетенції, активи або управлінські практики, які забезпечують підприємству стратегічні переваги, сприяють досягненню його цілей і підвищують рівень клієнтської орієнтації.

Це можуть бути, зокрема, унікальні технології, професіоналізм кадрів, ефективна логістика чи висока якість продукції.

Натомість слабкі сторони (weaknesses) відображають внутрішні обмеження, недоліки у структурі управління, організації виробництва або кадровому потенціалі, що заважають реалізації стратегічних планів або створюють ризики для стабільного функціонування підприємства. Загрози (threats) — це фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно впливати на фінансово-економічну стабільність підприємства, знижувати його рентабельність або ускладнювати виконання операційних завдань.

Зокрема, йдеться про зміну регуляторної політики, коливання валютних курсів, посилення конкуренції, кліматичні ризики або політичну нестабільність.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє підприємству сформулювати обґрунтовану стратегію дій, яка базується на реальному розумінні його ресурсного потенціалу та умов функціонування. Зокрема, такий підхід дає змогу:

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз «***».

Сильні сторони (<u>Strengths</u>)	Слабкі сторони (<u>Weaknesses</u>)
– Наявність власної сільськогосподарської техніки та земельних ресурсів. – Кваліфікований виробничий персонал. – Досвід вирощування високоврожайних культур. – Відносно стабільна репутація серед постійних покупців.	– Обмеженість інвестиційних ресурсів. – Високий рівень зношеності основних засобів. – Відсутність сучасних ІТ-рішень у сфері управління. – Слабка диверсифікація каналів збуту.
Можливості (<u>Opportunities</u>)	Загрози (<u>Threats</u>)
– Отримання державної підтримки аграрного сектору. – Залучення зовнішнього фінансування та грантів (у т.ч. від ЄС). – Зростання попиту на органічну продукцію. – Розвиток кооперації з іншими агрофірмами.	– Нестабільність податкового та земельного законодавства. – Зміна кліматичних умов (посухи, зливи). – <u>Волатильність</u> цін на аграрну продукцію. – Зростання цін на паливо, добрива та ЗЗР.

Джерело: складено автором

зіставити внутрішні можливості з зовнішніми викликами;

визначити стратегічні пріоритети;

виявити критичні точки для вдосконалення;

сформулювати напрями для оптимізації управлінських рішень.

Отже, SWOT-аналіз є не лише аналітичним інструментом, а й важливою частиною в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища.

У процесі стратегічного планування важливим етапом є визначення позицій підприємства. З цією метою необхідно провести структуризацію та селекцію релевантних зовнішніх факторів.

Одним із аспектів середовища є рівень конкуренції на прилеглих територіях, що значною мірою зумовлює можливості збуту продукції, доступ до земельних ресурсів, логістичну інфраструктуру та кадровий потенціал.

Зазначені фактори доцільно враховувати при розробці профілю зовнішнього середовища підприємства. Визначення кількості потенційних конкурентів, масштабів їхньої діяльності, рівня спеціалізації, а також доступності спільних ресурсів і державних програм підтримки дозволяє вибудувати чітку модель ринкового позиціонування для досліджуваного підприємства.



Рисунок 2.3. «Кількість агро-формувань в* області»**

Джерело: складено автором

Таким чином, структурований підхід до відбору та аналізу факторів зовнішнього середовища є ключовою умовою для розробки обґрунтованої, адаптивної та конкурентоспроможної стратегії розвитку.

*** область має високий потенціал в агропромисловому секторі, що підтверджується офіційною статистикою та динамікою розвитку сільського господарства.

Так, зернові та зернобобові культури у 2024 році було обмолочено на площі 670,7 тис. гектарів, при цьому валовий збір склав 4 856 тис. тонн, що на 9,4 % більше, ніж у відповідному періоді попереднього року. Середня врожайність становила 72,4 ц/га, що на 7,2 ц/га перевищує аналогічний показник 2023 року.

Отримані результати свідчать про високу продуктивність регіонального агросектору, що зумовлено поєднанням сприятливих агро кліматичних умов, удосконаленням агро технологій, модернізацією технічного забезпечення господарств і ефективною державною підтримкою.

Особливо актуальною є тенденція зростання виробництва таких культур, як гречка, кукурудза та пшениця, що зумовлено підвищенням цін на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Таким чином, аграрне виробництво *** демонструє стійку позитивну динаміку. Це в свою чергу створює умови для розвитку підприємств, зокрема «***», та реалізації стратегічних ініціатив у сфері інтенсифікації виробництва, впровадження інновацій і розширення ринків збуту.

«****» забезпечує :приблизно 14,1 % від загального обсягу виробництва зернових культур області.

Наведені дані свідчать про вагому частку підприємства у виробництві зернових культур у межах області, що підтверджує його

стратегічне значення в регіональній аграрній економіці. Частка підприємства є відносно незначною, що обумовлено високим рівнем конкуренції та масштабами агровиробництва в інших регіонах України.

З метою візуалізації співвідношення обсягів зернових культур «***» із загальними показниками.

Побудовано діаграму частки участі підприємства у виробництві (Рисунок 2.4).

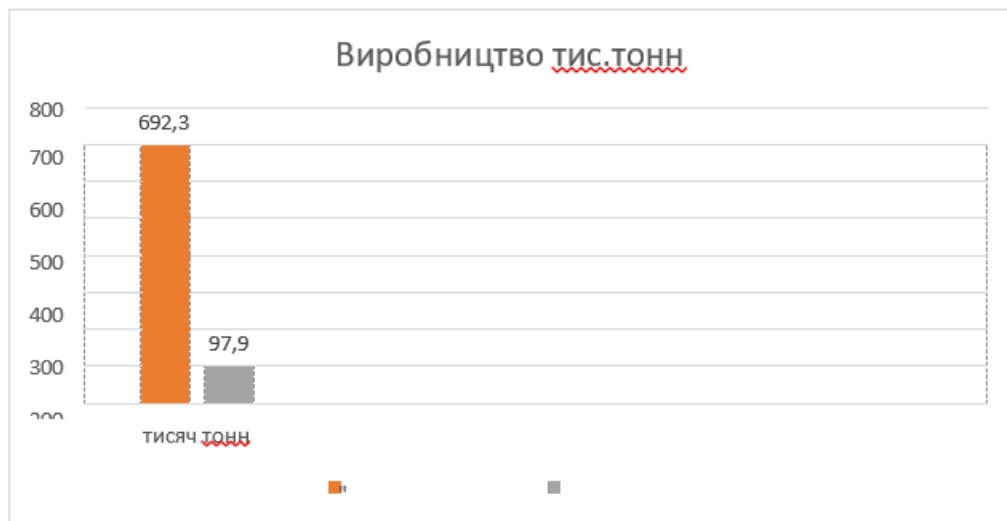


Рисунок 2.4 Частка зернових культур «*»**

Джерело: складено автором

Ефективна розробка корпоративної стратегії потребує врахування численних факторів, що виходять за межі безпосереднього контролю підприємства.

У динамічному економічному середовищі суб'єкти господарювання функціонують як частини ширшої соціально-економічної системи, що передбачає тісну взаємодію середовища.

Таблиця 2.4

« Зацікавлені організації»

<u>Конкуренти</u>	- ТОВ АФ «ХЛБОДАР» с. Руда - ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "МРІЯ-СК" - ТОВ АФ «САДІВНИК» - ТОВ АФ «АГРОСВІТ»
<u>Постачальники</u>	- МПП Фірма «Ерідон» - ТОВ «Агротрейд НД»
<u>Споживачі</u>	- ТОВ «Інтерагро»

Джерело: складено автором

Зовнішнє середовище «***» охоплює сукупність чинників макрота мезорівня, які формують умови його функціонування, але не підлягають прямому впливу з боку менеджменту.

До них належать політичні процеси, коливання в економіці, соціокультурні тенденції, технологічні трансформації, а також правові та екологічні аспекти.

Відповідно до національного законодавства, зокрема Господарського кодексу України (ст. 42, 49), підприємства зобов'язані вести діяльність з урахуванням загальноекономічної кон'юнктури, ринкових викликів.

В умовах зростаючої невизначеності значну актуальність набуває системний підхід до стратегічного аналізу середовища функціонування.

Одним з інструментів такого аналізу є PEST-аналіз, що дозволяє комплексно оцінити вплив ключових зовнішніх змінних на розвиток і конкурентне становище підприємства.

Цей інструмент акцентує увагу на чотирьох головних групах факторів:

Політичні (Political) — зміни у законодавстві, податковій політиці, державне регулювання бізнесу, рівень політичної стабільності.

Економічні (Economic) — макроекономічні показники (інфляція, ВВП, рівень безробіття), грошово-кредитна політика, рівень споживчої активності.

Соціальні (Social) — демографічні процеси, рівень освіти, культурні цінності, поведінкові моделі споживачів.

Технологічні (Technological) — інновації, автоматизація, цифровізація, науково-технічний прогрес.

Аналіз PEST дає змогу виявити стратегічні ризики, що постають перед підприємством внаслідок змін у зовнішньому середовищі, а також ідентифікувати потенційні можливості для розвитку.

Методика застосовується як у стратегічному плануванні, так і в оцінці інвестиційної привабливості, виведенні нових продуктів на ринок або адаптації до змін регуляторного ландшафту.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища «*»**

Фактор	Зміст аналізу
Політичні (P)	– Державна підтримка АПК: дотації, компенсації техніки. – Зміни у податковому законодавстві (ПДВ на с/г продукцію). – Військово-політична нестабільність в окремих регіонах країни. – Можливості експортної підтримки через державні програми.
Економічні (E)	– Інфляція та знецінення національної валюти. – Обмежений доступ до банківського кредитування. – Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. – Коливання цін на продукцію на внутрішньому ринку.
Соціальні (S)	– Зниження рівня кваліфікації сільського населення. – Відтік трудових ресурсів у великі міста або за кордон. – Підвищення зацікавленості у безпечній та органічній їжі. – Слабка інфраструктура в сільських регіонах.
Технологічні (T)	– Розвиток «розумного землеробства» та точних технологій. – Доступність програм модернізації за рахунок донорських фондів. – Низький рівень автоматизації процесів на підприємстві. – Висока вартість впровадження нових ІТ-рішень.

Джерело: складено автором

Згідно з методичними рекомендаціями Міністерства економіки України щодо стратегічного планування на підприємствах, у процесі

формування стратегічних рішень важливо враховувати не лише поточні економічні умови, але й довгострокові тренди макросередовища.

Таке бачення сприяє забезпеченню стійкості підприємства в умовах зовнішньої турбулентності.

Отже, зовнішнє середовище є джерелом як ризиків, так і можливостей для підприємницької діяльності. Його складність та мінливість вимагають від підприємств систематичного моніторингу й адаптивного стратегічного управління. PEST-аналіз виступає ефективним інструментом, який дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегічну позицію, узгоджену з реаліями макросередовища.

У контексті українського бізнесу, врахування зовнішніх чинників є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та дотримання нормативних вимог

2.3 Вплив зовнішнього середовища на маркетингову стратегію «*».**

Сучасні підприємства аграрного сектору функціонують у складному макроекономічному та політичному середовищі, що потребує постійного стратегічного аналізу та адаптації управлінських рішень. Зовнішні чинники, які не підлягають прямому регулюванню з боку суб'єкта господарювання, формують межі його адаптаційного потенціалу та визначають специфіку реалізації маркетингових стратегій. У цьому контексті особливої уваги заслуговує аналіз конкретних підприємств, яке здійснює діяльність у сфері сільського господарства.

«***» орієнтується на соціально відповідальну діяльність .

Також воно активно відстежує інновації у технологічній сфері, зокрема у сфері точного землеробства, цифровізації агровиробництва,

автоматизації процесів обліку й аналітики, що є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів.

Водночас маркетингове середовище сільськогосподарських підприємств залишається складним та неоднорідним, що обумовлено низкою системних проблем. Серед факторів що негативно впливають на маркетингову політику в агросекторі, можна виділити:

сезонний характер постачання сільськогосподарської продукції, що ускладнює прогнозування обсягів пропозиції та формування сталих каналів збуту;

інфраструктурну нерозвиненість логістичних та збутових ланцюгів, що призводить до значних втрат продукції та зменшення рентабельності виробництва;

високий рівень посередницького впливу з боку великих суб'єктів ринку, які часто мають ознаки монопольного становища, що порушує принципи добросовісної конкуренції, закріплені в Законі України.

Вирішення зазначених проблем потребує формування сучасної системи аграрного маркетингу, яка поєднує економічні механізми з організаційно-правовими важелями. Ефективне функціонування можливе лише за умови активного залучення аграрних товаровиробників до маркетингових ланцюгів створення вартості, формування горизонтальних і вертикальних кооперативів, а також підвищення маркетингової культури серед керівного складу агропідприємств.

У цьому контексті особливу роль відіграє готовність менеджменту підприємств до впровадження маркетингових підходів на всіх етапах господарської діяльності. Така готовність має не лише економічне, але й соціально-психологічне підґрунтя, що формує поведінкову спроможність керівників до інноваційного мислення, ризик-

менеджменту та стратегічної орієнтації.

Розвиток агро маркетингу повинен включати системний аналіз попиту, управління асортиментом, розвиток систем зворотного зв'язку з ринком, а також застосування інструментів маркетингового прогнозування.

Таким чином, діяльність «***» зазнає суттєвого впливу зовнішніх політичних та економічних чинників, що зумовлює необхідність постійного моніторингу середовища та адаптації маркетингових стратегій. Формування ефективної системи агро маркетингу є передумовою стабільного розвитку підприємств галузі, їх інтеграції до ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності в умовах сучасної економічної ситуації.

У сучасних умовах розвитку головним чинником досягнення конкурентоспроможності підприємств виступає впровадження ефективної проєктної діяльності. Успішність реалізації визначається наявними ресурсами суб'єкта господарювання, зокрема фінансовими, матеріально-технічними, кадровими та управлінськими.

Головною метою діяльності «***» є забезпечення прибутковості та соціального розвитку колективу через задоволення потреб населення у високоякісній сільськогосподарській продукції. Водночас підприємство орієнтується на довгострокову стабільність та розвиток, що передбачає формування стратегічного бачення і ефективного управління проєктами як інструментом досягнення цілей.

Наявність високоефективної системи управління проєктами відкриває для підприємства можливості комплексного стратегічного розвитку. Основними перевагами впровадження такої системи є:

покращення взаємодії між структурними підрозділами та окремими фахівцями;

забезпечення прозорості аналітики реалізації проєктного портфеля;
контроль досягнення стратегічних орієнтирів компанії;
координація часових, фінансових і ресурсних параметрів реалізації ініціатив;

здійснення регулярного аудиту проєктів для виявлення ризиків та внесення коректив.

Такі підходи узгоджуються з рекомендаціями ISO 21500:2021 «Guidance on project management» та державними стандартами України щодо управління проєктами у виробничій сфері.

Факт стабільного фінансування соціальних проєктів свідчить про наявність потенціалу для реалізації внутрішньо-організаційних інвестиційних ініціатив. Підприємство демонструє фінансову стійкість, прибутковість і кредитоспроможність, що створює передумови для активізації проєктної діяльності у виробничій сфері.

На момент проведення дослідження в межах підприємства не реалізується жодного структурованого інноваційного або інвестиційного проєкту.

Основна увага спрямована на оновлення технічного парку та модернізацію виробничих фондів. Такий підхід має обґрунтоване підґрунтя, враховуючи застарілість машинно-тракторного обладнання, фізичний і моральний знос основних засобів.

Слід зазначити, що попри загальні проблеми аграрного сектору економічну кризу, нерівномірність державної підтримки, відсутність належного технічного забезпечення розвиток «***» залишається перспективним. Його поточний фінансово-економічний стан, стабільна рентабельність і соціальна відповідальність є підґрунтям для формування майбутніх проєктів.

Оцінка стану проєктної діяльності «***» свідчить про наявність

значного потенціалу для активізації інвестиційних і стратегічних ініціатив. Хоча на сьогоднішній день проєкти як такі не реалізуються, підприємство має належні фінансові ресурси, інфраструктурну базу та управлінську спроможність .

Пропозиції щодо активізації проєктної діяльності «***»

1. Формування системного підходу до управління проєктами

Для переходу від фрагментарних ініціатив до повноцінної проєктної діяльності «***» доцільно впровадити систему управління проєктами (Project Management System) на основі міжнародних стандартів (зокрема ISO 21500, PMBOK Guide). Така система має включати:

- визначення чіткої проєктної політики підприємства;
- розробку внутрішніх регламентів планування, реалізації, контролю та оцінки проєктів;
- створення проєктного офісу або призначення відповідального менеджера за проєктну діяльність;
- використання сучасного програмного забезпечення для управління проєктами (наприклад, MS Project, Trello, Zoho Projects, AgroTop, тощо).

«***» може реалізувати низку проєктів, спрямованих на підвищення продуктивності, якості продукції та ефективності управління. Наприклад:

- Модернізація технічного парку через впровадження техніки з GPS-навігацією, автоматичним управлінням та контролем витрат ресурсів.

- Створення елеваторного або логістичного вузла для зменшення втрат при зберіганні та транспортуванні продукції.

- Встановлення сонячних панелей чи біогазових установок, що дозволить зменшити енергетичну залежність та перейти до більш сталої

моделі господарювання.

Розробка ІТ-рішень: мобільний застосунок для контролю за полями, CRM-система для роботи з клієнтами та трейдерами.

Оскільки підприємство вже має окремий інвестиційний капітал (приблизно 1 млн грн щороку), рекомендується поєднувати власні кошти із залученням зовнішнього фінансування:

державні програми підтримки сільгоспвиробників (наприклад, через програми Міністерства аграрної політики);

участь у грантових програмах ЄС, USAID, FAO, Horizon Europe тощо;

кредитні лінії банків з агроспрямуванням під пільгові відсоткові ставки;

участь у кооперативних об'єднаннях для спільної реалізації великих проєктів.

Розвиток проєктної діяльності неможливий без належної компетентності співробітників. Пропонується:

організувати навчальні курси, семінари та тренінги з управління проєктами;

залучати зовнішніх консультантів до супроводу пілотних проєктів;

стимулювати професійний розвиток працівників, які відповідають за ініціативи, інновації, ефективність використання ресурсів.

Для забезпечення результативності проєктної діяльності необхідно:

застосовувати індикатори економічної ефективності (NPV, IRR, ROI);

здійснювати щоквартальні перегляди реалізованих ініціатив;

впровадити внутрішній аудит проєктів для виявлення слабких місць і оптимізації ресурсів.

Активация проектной деятельности «***» є логічним кроком у розвитку підприємства на тлі його фінансової стабільності та інфраструктурної присутності. Системний перехід до проектного управління дозволить не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, а й реалізувати нові конкурентні переваги. В умовах глобалізації та цифрової трансформації аграрного сектору проектна діяльність стає не просто інструментом розвитку, а необхідною умовою ефективного існування підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ ПО РОЗВИТКУ «*»**

3.1 Аналіз можливостей та перспектив діяльності «*» .**

Відповідно до концепції управління організаційними змінами, запропонованої Г.М. Кузнецовим, відбувається зрушення управлінської парадигми від закритих, стабільних організаційних структур до відкритих, адаптивних систем.

Ефективність підприємства визначається переважно факторами внутрішньої організації: зниженням витрат, оптимізацією виробництва, раціональним використанням ресурсів та підвищенням продуктивності праці.

Така парадигма передбачає функціонування підприємства в умовах передбачуваності та стабільності, що дедалі рідше зустрічається в аграрній практиці.

Нова управлінська парадигма, яка поєднує системний і ситуаційний підходи, трактує підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що взаємодіє з постійно змінюваним зовнішнім середовищем..

Цей підхід є особливо актуальним для «***» як представника динамічного аграрного ринку.

«****» вже реалізує низку практик, що відповідають вимогам сталого розвитку.

Зокрема, використання органічних добрив (компосту) з власного доїльного комплексу, а також утилізація рослинних залишків свідчать про наявність елементів ресурсозберігаючої моделі господарювання.

Враховуючи наявну ресурсну базу, підприємство має потенціал для розвитку органічного землеробства та тваринництва, що є актуальним.

У відповідності до моделі концентрованого зростання, підприємство може розвиватися в межах існуючої галузі, шляхом диверсифікації продуктів і розширення виробництва.

Одним із практичних кроків у цьому напрямку є створення нового комплексу з вирощування свиней, який дозволить ефективніше використовувати залишкові ресурси (рослинні відходи), зменшити обсяги утилізації і збільшити прибутки від реалізації м'ясної продукції.

Водночас реалізація даного проєкту дозволяє знизити сезонність грошових надходжень, яка є типовою проблемою для підприємств, орієнтованих на рослинництво.

Стабільні продажі м'ясної продукції протягом року сприятимуть вирівнюванню грошових потоків, покращенню ліквідності та загальної фінансової стійкості підприємства.

Світовий досвід аграрного виробництва демонструє, що підвищення продуктивності без супровідного впровадження новітніх біотехнологій є обмеженим.

Генна інженерія, селекція високопродуктивних сортів і порід, біотехнології утилізації відходів і виробництва кормів усе це повинно стати частиною інноваційної політики підприємства.

В Україні ці напрямки також підтримуються науковими установами, зокрема Інститутом агроєкології та природокористування НААН України.

Залучення до співпраці профільних наукових інституцій, участь у дослідницьких грантах і агротехнологічних кластерах сприятиме підвищенню рівня технологічної модернізації виробництва.

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					

Джерело: складено автором

Аналіз перспектив діяльності «***» свідчить про наявність сприятливих умов для переходу до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку, в основі якої — адаптація до зовнішніх змін, використання органічних технологій, розширення виробництва в межах існуючої галузі та мінімізація сезонних ризиків.

Імплементація стратегії концентрованого зростання, спрямованої на створення нових напрямів у тваринництві, а також розвиток переробної інфраструктури дозволить підприємству покращити ринкову позицію, підвищити дохідність та стати більш привабливим для інвестицій. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкої моделі аграрного розвитку в межах регіону.

На основі проведеного аналізу доцільним напрямом диверсифікації виробництва для «***» є свиноферми.

Такий проєкт сприятиме не лише зростанню доходів підприємства, а й забезпеченню більш рівномірного розподілу грошових надходжень протягом року.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз проєкту відкриття свиноферми

Сильні сторони (<u>Strengths</u>)	Слабкі сторони (<u>Weaknesses</u>)
- Власна кормова база (відходи рослинництва)	- Відсутність досвіду у свинарстві
- Інвестиційний фонд підприємства	- Потреба в спеціалізованих кадрах
- Соціальна підтримка місцевої громади	- Початкові витрати на інфраструктуру
- Стабільна фінансова ситуація підприємства	
Можливості (<u>Opportunities</u>)	Загрози (<u>Threats</u>)
- Зростаючий попит на м'ясо на внутрішньому ринку	- Коливання закупівельних цін
- Можливість участі у держпрограмах підтримки тваринництва	- Епізоотичні ризики (хвороби тварин)
- Потенціал для розширення (переробка м'яса)	- Високі енерговитрати на обігрів у зимовий період

Джерело: складено автором

З метою підвищення прибутковості господарської діяльності та зменшення впливу сезонних коливань доходів, «***» розглядає можливість реалізації інвестиційного проєкту, спрямованого на створення свиноферми середнього масштабу. Ініціатива відповідає стратегії концентрованого зростання підприємства, яка передбачає диверсифікацію в межах наявної галузі без зміни профілю.

Провівши аналіз внутрішніх ресурсів, ринкових умов та інфраструктурної готовності, було встановлено, що підприємство має відповідну матеріально-технічну базу, доступ до кормових залишків, а також сформований інвестиційний фонд, що дає змогу реалізувати проєкт за рахунок власного та залученого фінансування.

На даному етапі підприємство має доступ до органічної кормової бази (солома, силос, сінаж), яка утилізується частково або нерационально. Створення свиноферми дозволить:

раціоналізувати утилізацію залишків рослинного походження;
 перетворити відходи в економічно цінний ресурс;
 отримувати додатковий дохід від реалізації м'ясної продукції;
 забезпечити стабільність грошових потоків протягом року, що
 істотно знижує залежність від сезонного збору врожаїв.

Можна зробити висновок, що доцільним напрямом диверсифікації виробництва для «***» є створення свиноферми.

Реалізація проекту дозволить підприємству:

Збільшити річний чистий дохід на 15–20% за рахунок реалізації свинини;

Скоротити втрати кормів і залишкових матеріалів на 60–70%;

Забезпечити працевлаштування додатково 5–8 осіб у місцевій громаді;

Створити передумови для подальшого розвитку м'ясо переробки;

Зміцнити позиції підприємства на внутрішньому аграрному ринку.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність інвестиційного проекту створення свиноферми

Параметр	Значення
Обсяг інвестицій	2 500 000 грн
Тривалість реалізації проекту	5 років
Обсяг реалізації продукції щороку	600 свиней по 110 кг живої ваги
Ціна реалізації 1 кг	85 грн/кг
Щорічний виторг	≈ 5 610 000 грн
Собівартість (70%)	≈ 3 927 000 грн
Щорічний операційний прибуток	≈ 1 683 000 грн
Дисконтна ставка (ставка г)	14% (умовно)
Початок надходжень	з 2-го року

Джерело: складено автором

Розрахунок NPV (чиста приведена вартість)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} -$$

$$ICNPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де:

CF_t — грошові потоки в t -му році,

r — дисконтна ставка (14%),

n — тривалість проекту (5 років),

IC — обсяг інвестицій (2,5 млн грн).

Таблиця 3.4

Грошові потоки:

	Рік	Грошовий потік (грн)	Дисконтований потік (грн)
	1	0	0
	2	1 683 000	1 476 316
	3	1 683 000	1 295 025
	4	1 683 000	1 136 867
	5	1 683 000	997 245

Джерело: складено автором

$$NPV = 4905453 - 2500000 = 2405453 \text{ грн}$$

Висновок: $NPV > 0 \rightarrow$ проєкт доцільний для реалізації.

Розрахунок IRR (внутрішня норма прибутковості)

IRR — це така ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$.

З використанням фінансових інструментів (Excel, калькулятор)

маємо:

$$IRR \approx 42\%$$

Висновок: $IRR > 14\% \rightarrow$ інвестиції привабливі.

Розрахунок періоду окупності (Payback Period, PP)

Інвестиції: 2500000 грн

Щорічний чистий грошовий потік: $\approx 1\,683\,000$ грн

$$PP = \frac{2500000}{1683000} \approx 1.5 \text{ роки}$$

Висновок: Проєкт окупається у середині другого року

експлуатації.

Таблиця 3.5

Фінансовий план (5 років)

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Інвестиції, грн	2 500 000	0	0	0	0
Виручка, грн	0	5 610 000	5 610 000	5 610 000	5 610 000
Собівартість, грн	0	3 927 000	3 927 000	3 927 000	3 927 000
Операційний прибуток, грн	0	1 683 000	1 683 000	1 683 000	1 683 000

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Ризик-аналіз

Потенційний ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Зниження закупівельних цін на м'ясо	Середня	Високий	Укладання довгострокових контрактів
Епідемії серед свиней	Середня	Дуже високий	Вакцинація, біобезпека , страхування
Коливання вартості кормів	Висока	Середній	Закупівля власних кормів, довгострокові угоди
Кадрові труднощі	Низька	Середній	Залучення місцевих працівників, навчання
Затримка державного фінансування	Середня	Низький	Орієнтація на самофінансування

Джерело: складено автором

NPV = +2 405 453 грн — проект економічно вигідний.

IRR = 42% — значно перевищує вартість капіталу.

Період окупності — 1,5 роки — дозволяє швидко повернути інвестиції.

Ризики контрольовані.

Таким чином, проєкт створення свиноферми на ФГ «Агростандарт» є фінансово доцільним, стратегічно виправданим і відповідає сучасним підходам до сталого аграрного розвитку.

Один із найважливіших етапів процесу управління проєктом — це його визначення та деталізація структури, що дає змогу забезпечити

керованість, передбачуваність і контроль виконання. Цей етап має на меті формалізувати проєктну діяльність, створивши основу для планування, управління ризиками, ресурсами та комунікацією.

Визначення проєкту передбачає його структуризацію на логічно пов'язані, керовані сегменти.

Це дозволяє ефективно розподілити повноваження, встановити строки виконання, ресурси, межі відповідальності та критерії оцінки завершеності кожного з елементів проєкту.

Такий підхід відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Ключовим інструментом реалізації цього підходу є структура декомпозиції робіт. Її застосування гарантує, що всі елементи проєкту:

- ідентифіковані;

- структурно описані;

- інтегровані у загальну логіку виконання робіт;

- пов'язані між собою за часовими, логічними й ресурсними параметрами.

WBS дозволяє візуалізувати повний обсяг проєкту у вигляді ієрархічної моделі.

Такий підхід не лише сприяє узгодженню дій між виконавцями, але й полегшує контроль за термінами, витратами й відповідністю до технічного завдання.

Кожен елемент WBS повинен мати чітко визначені:

- результати (deliverables);

- відповідальних осіб;

- методи контролю та звітності;

- перехресні зв'язки з іншими сегментами проєкту.

Таким чином, використання структури WBS забезпечує високу прозорість у реалізації проєкту, дозволяє уникати дублювання робіт або

їх пропущення, а також є основою для формування календарного плану (Gantt chart), бюджету, плану ресурсів та оцінки ризиків.

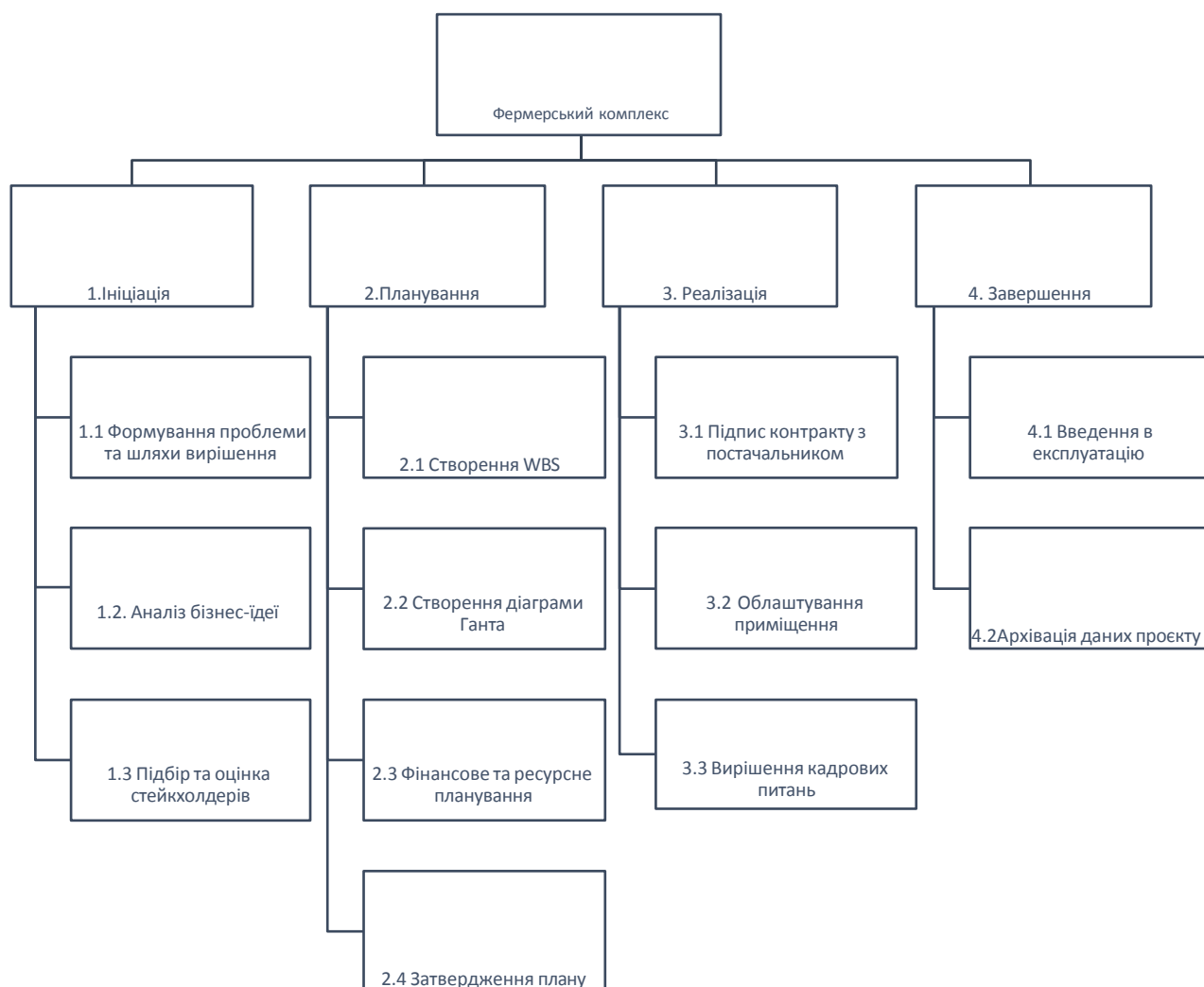


Рисунок 3.6 – WBS структура проекту

Джерело: складено автором

Однією з ключових задач управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є ефективне використання обмежених ресурсів, зокрема – часових. Ресурсне обмеження, притаманне більшості суб'єктів господарювання, зумовлює необхідність їх раціонального розподілу. Важливою функцією планово-організаційного процесу є календарне (оперативно-календарне) планування.

Календарне планування – це процес деталізації загального виробничого плану за часовими параметрами, який забезпечує визначення конкретних строків запуску та завершення окремих завдань, що виконуються структурними підрозділами підприємства.

Такий підхід дозволяє синхронізувати виробничі та управлінські процеси, сформувати змінно-добові виробничі завдання, а також встановити логічну послідовність дій для кожного виконавця або підрозділу.

Таблиця 3.7. –

«Календарний план робіт проекту»

<u>Назва робіт</u>	<u>Тривалість(роб.дні)</u>	<u>Початок</u>	<u>Кінець</u>
1.1. <u>Формування проблеми та ідеї її вирішення</u>	4	14.03.25	17.03.25
1.2 <u>Аналіз бізнес-ідеї</u>	2	18.03.25	21.03.25
1.3 <u>Підбір та оцінка стейкхолдерів</u>	1	22.03.25	22.03.25
2.1 <u>Створення WBS</u>	1	23.03.22	23.03.25
2.2 <u>Створення діаграми Ганта</u>	1	24.03.25	24.03.25
2.3 <u>Фінансове та ресурсне планування</u>	2	25.03.25	28.03.25
2.4 <u>Затвердження плану</u>	1	29.03.25	29.03.25
3.1 <u>Підписання контракту з постачальником</u>	1	30.03.25	30.03.25
3.2 <u>Облаштування приміщення</u>	22	31.03.25	29.04.25
3.3 <u>Вирішення кадрових питань</u>	6	25.04.25	02.05.25
4.1 <u>Введення в експлуатацію</u>	2	03.05.25	04.05.25
4.2 <u>Архівація даних проекту</u>	2	05.05.25	06.05.25

Джерело: складено автором

Відповідно до положень ДСТУ 3973:2000 «Система технологічної документації календарне планування виступає як елемент системи

оперативного управління виробництвом, спрямований на забезпечення ритмічності, безперервності та узгодженості виконання виробничих операцій.

Функціонально календарне планування виконує такі завдання:

визначення конкретних строків виконання кожної операції виробничого циклу;

координація дій між підрозділами, що забезпечує оптимальну послідовність виконання робіт;

розробка графіків виробництва, які враховують технологічні, трудові та ресурсні обмеження;

контроль за дотриманням термінів виконання робіт.

Застосування інструментів календарного планування дозволяє мінімізувати простої, підвищити ефективність завантаження устаткування та персоналу, а також уникнути надмірного запасу готової продукції або дефіциту напівфабрикатів у поточному виробництві. З погляду організаційного управління, це сприяє підвищенню загальної керованості виробничими процесами та забезпечує адаптивність підприємства до змін.

Одним із інструментів ефективного управління проєктною діяльністю є матриця розподілу відповідальності (часто позначається як RACI-матриця або RAM – Responsibility Assignment Matrix). Цей інструмент сприяє чіткому визначенню ролей і відповідальностей учасників проєкту на кожному його етапі, що дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити виконавську дисципліну та уникнути дублювання функцій або, навпаки, прогалин у виконанні завдань.

Матриця відповідальності дозволяє встановити кореляцію між завданнями проєкту та відповідальними за їх реалізацію учасниками. Згідно з методологіями управління проєктами, зокрема PMBOK Guide

(Project Management Body of Knowledge) та положеннями ДСТУ ISO 21500:2014 матриця відповідальності є засобом забезпечення ефективної комунікації та контролю в межах проєктної команди.

У типовій матриці відповідальності визначаються такі ролі:

Responsible – особа або група осіб, що безпосередньо виконує завдання;

Accountable – особа, яка несе кінцеву відповідальність за результат;

Consulted – експерти чи зацікавлені сторони, яких залучають до консультацій;

Informed – особи, яких потрібно інформувати про хід виконання робіт.

Формалізація відповідальності в такій формі дає змогу:

забезпечити узгодженість дій у межах проєктної команди;

попередити конфлікти через дублювання обов’язків;

підвищити ефективність .

На рівні підприємства або організації, яка реалізує проєкт, матриця відповідальності інтегрується в загальну систему управління проєктами, часто в рамках корпоративної інформаційної системи (наприклад, у складі модулів ERP-систем або спеціалізованих засобів управління проєктами – Microsoft Project, Jira, Trello, Asana тощо).

Ось приклад заповненої матриці відповідальності (RACI) для реалізації умовного проєкту — наприклад, розробка та запуск нового продукту на підприємстві. Цей приклад відображає розподіл відповідальності між основними учасниками проєкту.

Таблиця 3.8 –

Матриці відповідальності (RACI) для проєкту запуску нового продукту

Завдання / Етапи проєкту	Керівни к проєкту	Відділ маркетин гу	Відділ розроб ки	Фінансо вий відділ	Юридич ний відділ	Виробницт во
Формування вимог до продукту	A	R	C	I	I	I
Аналіз ринку та конкурентно го середовища	I	A, R	I	I	I	I
Розробка технічної документації	I	C	A, R	I	I	C
Оцінка бюджету проєкту	C	C	C	A, R	I	I
Узгодження договорів з підприємствам и	I	I	I	C	A, R	I
Розробка прототипу	I	I	A, R	I	I	C
Проведення тестування	C	C	A, R	I	I	C
Виведення продукту на ринок	A	A, R	C	C	I	R
Аналіз результатів запуску	A, R	R	I	R	I	I

Джерело: складено автором

Умовні позначення RACI:

R (Responsible) – відповідальний виконавець (хто виконує роботу);

A (Accountable) – відповідальний керівник (хто несе відповідальність за результат);

C (Consulted) – консультант (хто надає поради або погодження);

I (Informed) – інформований (кого потрібно повідомити про стан справ).

Ця матриця допомагає:

Уникнути плутанини у виконанні завдань;

Формалізувати зони відповідальності;

Поліпшити взаємодію між підрозділами;

Підвищити ефективність управління ресурсами та строками.

Матрицю доцільно формувати на етапі ініціалізації або планування проєкту та переглядати при зміні складу команди або цілей проєкту.

В умовах реалізації проєктного підходу до управління діяльністю підприємств та організацій особливого значення набуває чітке визначення відповідальності учасників проєкту. Відповідальність кожного члена проєктної команди охоплює як право на прийняття завдань, так і обов'язок їхнього виконання, із застосуванням відповідних професійних компетенцій та у межах своєї функціональної і посадової підзвітності.

Це передбачає недопущення посилань на зовнішні або внутрішні обставини як виправдання для невиконання завдань, що суперечить принципам результативного управління проєктом.

У межах сучасного управління проєктами під компетентністю розуміють наявність у посадової особи формалізованих прав та повноважень на участь у виконанні проєктних функцій у визначеному обсязі та формі.

Це включає як професійну підготовку, так і організаційно-правовий статус працівника в структурі управління проєктом.

Згідно з ДСТУ ISO 21500:2014 та методологіями PMI, IPMA, компетентність — це поєднання знань, навичок, досвіду та поведінкових характеристик, необхідних для виконання певної ролі в проєкті.

Для досягнення узгодженості дій та ефективного розподілу відповідальності критично важливим є забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін проєкту (stakeholders). Цей баланс досягається шляхом організації систематичних комунікаційних заходів нарад, стратегічних сесій, погоджувальних зустрічей тощо що дозволяють:

- обговорити очікування та цілі всіх сторін;
- оцінити ресурси та ризики;
- погодити обсяги повноважень;
- розподілити відповідальність відповідно до реального рівня компетентності учасників.

З практичного боку, правильний розподіл відповідальності в команді:

- мінімізує конфлікти у сфері прийняття рішень;

підвищує виконавську дисципліну;
сприяє досягненню поставлених цілей у визначені строки;
забезпечує основу для об'єктивного проєкту.

Таким чином, узгодження відповідальності та компетенцій учасників, разом із постійним діалогом між ключовими зацікавленими сторонами, виступає фундаментальним чинником успішної реалізації проєкту.

Таблиця 3.9 –

«Матриця відповідальності»

OBS/WBS	Керівник	Бухгалтер	Менеджер з кадрів	Підрядник	Менеджер проєкту
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			

Джерело: складено автором

ВД – відповідальний,

Д- допомагає
виконанні,

В – повністю
виконує,

К – консультує.

Ефективне управління проєктом неможливе без належної організації системи проєктних комунікацій, яка є однією з ключових інтегральних функцій управлінського процесу.

Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення своєчасного, точного та релевантного обміну інформацією

між усіма учасниками проєкту.

Комунікаційна система проєкту включає:

Комунікаційні програми – структуровані комплекси заходів, які мають визначені строки реалізації, відповідальних виконавців, цільову аудиторію та ресурсне забезпечення;

Комунікаційні заходи – конкретні дії (наради, звітні сесії, інтерв'ю, брифінги тощо), що реалізуються в рамках програм або як самостійні інструменти інформування та зворотного зв'язку.

У контексті управління комунікаціями особливу увагу приділяють забезпеченню прозорості, доступності та оперативності інформаційних потоків, що надходять до ключових учасників проєкту.

Це сприяє підвищенню узгодженості дій, ефективному прийняттю рішень, управлінню очікуваннями зацікавлених сторін та мінімізації ризиків дезінформації.

Згідно з ДСТУ ISO 21500:2014 та загальновизнаними підходами (PMI, PRINCE2), управління проєктними комунікаціями передбачає реалізацію наступних процесів:

Планування комунікацій;

Забезпечення комунікацій;

Моніторинг і контроль комунікацій.

З метою деталізації ролей та відповідальності в рамках проєктної комунікаційної системи доцільно застосовувати розширену матрицю ролей, яка охоплює такі статуси:

Таблиця 3.10 –

Розширена матриця ролей

Позначення	Роль в управлінні комунікаціями
ВД	Відповідальний за забезпечення реалізації комунікаційного процесу
Д	Допомагає у виконанні комунікаційних заходів (асистентська або підтримуюча роль)
В	Виконує комунікаційне завдання повністю
К	Надає консультації або експертну підтримку у сфері комунікацій

Джерело: складено автором

На підставі такої матриці формується чіткий розподіл функцій .

Таблиця 3.11.

Управління проєктними комунікаціями

Комунікаційне завдання	Керівник проєкту	Координатор	Комунікаційний менеджер	Спонсор проєкту	Експерти
Розробка плану комунікацій	ВД	Д	В	К	К
Організація внутрішніх звітних нарад	В	ВД	Д	І	К
Випуск інформаційного бюлетеня	Д	К	В	І	К
Узгодження повідомлень із зовнішніми сторонами	ВД	Д	К	В	К
Моніторинг ефективності каналів зв'язку	ВД	В	К	Д	К

Джерело: складено автором

Таким чином, управління проєктними комунікаціями є необхідною умовою ефективної реалізації проєктів будь-якої складності.

Формалізація ролей та процедур у цій сфері не лише забезпечує своєчасну циркуляцію інформації, а й створює передумови для прозорого, контрольованого та узгодженого проєктного середовища.

Таблиця 3.12 –

«План управління комунікаціями проєкту»

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

Джерело: складено автором

Одним із критично важливих чинників успішного впровадження проєктів є залучення працівників до процесу планування на ранніх етапах життєвого циклу проєкту. Згідно з підходами, прийнятими у проєктному менеджменті (PMBOK, ISO 21500:2014), участь персоналу у формуванні цілей, розробці шляхів їх досягнення та безпосередньому плануванні завдань сприяє:

- формуванню почуття відповідальності;
- підвищенню мотивації;
- розвитку ініціативи;
- зростанню рівня зацікавленості в досягненні результатів.

Такий підхід допомагає адаптувати проєктну діяльність до реальних умов виконання, а й створює сприятливе комунікативне середовище, в якому працівники відчують себе співтворцями проєкту, а не лише виконавцями. Внаслідок цього зростає ефективність командної взаємодії, якість прийнятих рішень та ймовірність досягнення ключових результатів у визначені строки.

Таблиця 3.13.

Основні фінансові показники бізнес-плану

Показник	Позначення	Од. виміру	Значення
Загальний обсяг інвестицій	<u>I_{заг}</u>	тис. грн	...
Очікуваний чистий прибуток за період	<u>Пч</u>	тис. грн	...
Період окупності	<u>Токуп</u>	місяці / роки	...
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	IRR	%	...
Чиста приведена вартість (NPV)	NPV	тис. грн	...
Індекс прибутковості	PI	коефіцієнт	...
Рівень ризику реалізації проєкту	<u>Rp</u>	% або якісна оцінка	...

Джерело: складено автором

Бізнес-план є фундаментальним стратегічним документом, який забезпечує обґрунтованість реалізації проєкту з точки зору економічної доцільності, ресурсної забезпеченості та очікуваної ефективності. Він визначає:

- цільову спрямованість проєкту;
- конкретні завдання;

часові межі реалізації;

обсяг і структуру необхідних ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних тощо).

Бізнес-план, як правило, має чітко визначені етапи реалізації, а також механізми контролю і коригування процесу виконання. Його зміст відповідає вимогам .

Фінансовий розділ бізнес-плану відіграє ключову роль у формуванні інвестиційної привабливості проєкту. Саме економічні розрахунки дають змогу потенційним інвесторам, партнерам та внутрішнім зацікавленим сторонам оцінити:

рівень прибутковості;

терміни окупності інвестицій;

грошові потоки;

рентабельність;

можливі ризики .

Таблиця 3.14

«Вихідні дані»

	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Сюжурна вартість, тис. грн	
Початкові інвестиції:				
Відновлення будівлі тваринницького корпусу (свиноферми), од.	2	20	40	
Закупівля обладнання, у т.ч. машин 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):			0	
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	
	Кількост. в 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

Джерело: складено автором

Ці показники є вирішальними при ухваленні рішень щодо фінансування, партнерства чи впровадження проєкту.

Таким чином, залучення працівників до ранніх етапів планування проєкту значною мірою підвищує ефективність його реалізації через зростання мотивації та ідентифікації з цілями. А бізнес-план, як стратегічний документ, слугує не лише інструментом економічного обґрунтування, а й засобом управлінського контролю та аналітичної підтримки на всіх стадіях проєкту.

Особливо важливою є роль фінансових розрахунків у прийнятті рішень інвесторами та іншими стейкхолдерами щодо доцільності реалізації того чи іншого проєкту.

3.2 Ефективна реалізація проєкту в межах діяльності «*».**

«***». потребує чіткого дотримання методологічно обґрунтованого підходу до управління проєктом. Центральним елементом цього підходу є план управління проєктом, який має бути офіційно задокументований, затверджений керівництвом підприємства та використовуватись як базовий орієнтир .

Відповідно до міжнародних стандартів у сфері управління проєктами (зокрема, PMBOK Guide, ISO 21500:2014) і практик, рекомендованих ДСТУ ISO 10006:2005, структура управління проєктом поділяється на п'ять логічно завершених груп процесів:

- Ініціювання;
- Визначення (розробка концепції);
- Планування;
- Моніторинг і контроль;
- Завершення.

Етап 1. Ініціювання проєкту

На цьому етапі здійснюється ідентифікація потреб, які обґрунтовують доцільність проєкту. Ініціація передбачає:

визначення мети та ключових показників успіху;
аналіз зацікавлених сторін (stakeholders);
призначення проєктного менеджера;
оформлення проєктної ініціативи у вигляді бізнес-кейсу або ініціативного документа.

Для нових проєктів, що перебувають на фазі ініціації, розробляється попередня концепція реалізації, яка проходить погодження та затвердження на рівні керівництва підприємства.

Етап 2. Визначення та структура проєкту

На основі схваленої ініціативи здійснюється декомпозиція проєкту на структурні елементи за допомогою ієрархічної структури робіт (WBS). Формується технічне завдання, проєктна команда та описуються основні технічні і функціональні вимоги до результатів проєкту.

Етап 3. Планування проєкту

Цей етап є критичним з погляду управління часом, ресурсами та бюджетом. Він включає:

Календарно-ресурсне планування – визначення строків виконання завдань і потреби в ресурсах (матеріальних, трудових, фінансових);

Розробку бюджету проєкту – формування кошторису витрат, прогноз грошових потоків, аналіз ефективності витрат;

Аналіз ризиків – ідентифікація потенційних перешкод і розробка плану управління ризиками;

Розробку комунікаційного плану – визначення каналів та періодичності обміну інформацією між учасниками проєкту;

Формування матриці відповідальності.

Планування завершується узгодженням графіка реалізації проєкту, який оформлюється у вигляді діаграми Ганта (див. рис. 7), що є візуальним інструментом контролю за дотриманням строків.

Етап 4. Моніторинг та контроль

Цей етап охоплює:

контроль виконання завдань відповідно до діаграми Ганта;

відстеження відхилень від початкового плану;
оновлення календарного плану у разі потреби;
звітність перед керівництвом та зацікавленими сторонами;
проведення коригувальних дій у разі виявлення загроз досягненню цілей.

Для забезпечення ефективного контролю застосовується система ключових показників ефективності (KPI).

Етап 5. Завершення проєкту

На завершальному етапі здійснюється:
формальне закриття проєкту;
оцінка досягнутих результатів у порівнянні з плановими показниками;
аналіз ефективності використання ресурсів;
оформлення фінальної звітності;
проведення післяпроєктного аудиту (lessons learned).

Результати проєкту передаються у виробничу або експлуатаційну діяльність, а проєктна команда розформовується або переходить до реалізації наступного проєкту.

Таким чином, алгоритм реалізації проєкту в «***» базується на сучасній структурі управління проєктами . Він передбачає чітку послідовність етапів від ініціації до завершення. Використання інструментів планування, таких як діаграма Ганта, WBS-структура, бюджетний план і система контролю, забезпечує передумови для досягнення поставлених цілей в межах встановлених ресурсів і строків.

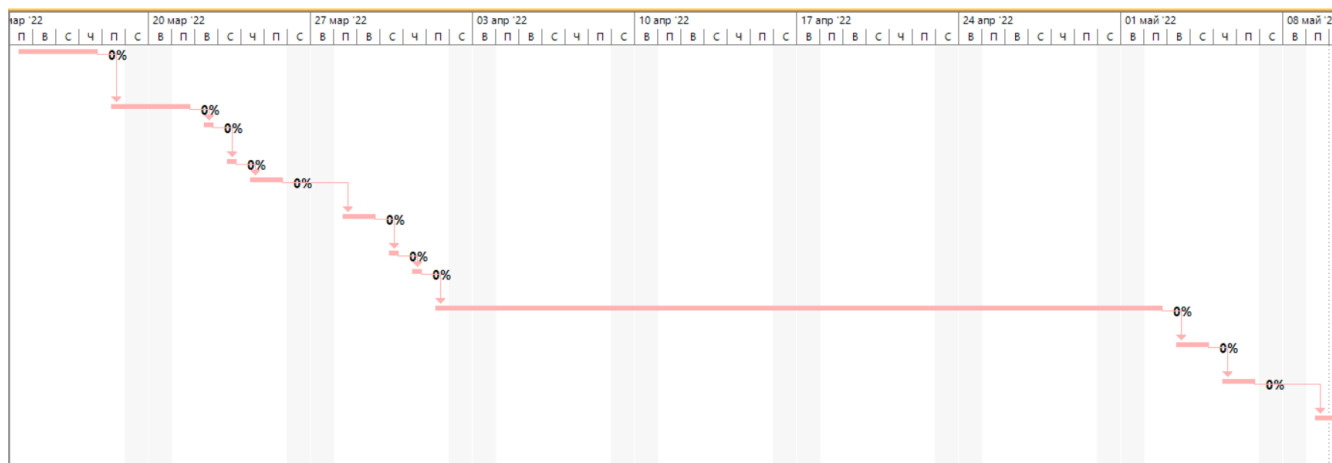


Рисунок 7 «Діаграма Ганта»

Джерело: складено автором

Процес реалізації проєкту передбачає чітку взаємозалежність між його етапами. Кожна фаза базується на результатах попередньої, а зміщення строків виконання хоча б одного завдання автоматично впливає на терміни реалізації всього проєкту в цілому. Така логічна та ресурсна взаємозалежність зумовлює потребу у постійному моніторингу та координації з боку менеджера проєкту.

Ключовою функцією управлінця в цьому контексті є виявлення індикаторів кризи, зокрема:

- затримка у виконанні критичних робіт;
- перевищення бюджету;
- ресурсні дефіцити;
- порушення послідовності задач за критичним шляхом (Critical Path Method, CPM).

З метою контролю та раннього реагування на ризики застосовуються методи оперативного моніторингу, зокрема:

- аналіз відхилень фактичних показників від планових (Earned Value Management, EVM);
- використання інструментів діаграм Ганта;
- щотижневі контрольні наради з ключовими виконавцями.

Формування проєктної команди

Не менш важливою складовою успішної реалізації проєкту є комплексний процес формування команди.

Враховуючи міждисциплінарний характер проєкту «***» формування команди відбувається з урахуванням:

- кваліфікаційних вимог до виконавців;
- ролей і функцій учасників у реалізації задач (на основі RACI- або DACI-матриць);
- досвіду співробітників у подібних проєктах;
- здатності до командної взаємодії.

Вибір фахівців здійснюється відповідно до структури, яка формується ще на етапі планування та погоджується із зацікавленими сторонами. Успішна команда має бути адаптивною, орієнтованою на результат, а її члени повинні володіти високим рівнем комунікаційної компетентності.

Ключовим етапом у реалізації проєкту є відбудова (або реконструкція) приміщення, що виступає базовим інфраструктурним об'єктом для подальшої роботи комплексу. Саме це приміщення стане основною матеріальною базою функціонування господарської одиниці.

Особливості даного етапу:

- значна вартість робіт;
- тривалий часовий горизонт реалізації;
- необхідність дотримання будівельних норм і стандартів (ДБН, ДСТУ);
- підвищений рівень технічних ризиків;
- участь зовнішніх підрядників, що потребує координації контрактних зобов'язань.

Після завершення інфраструктурного етапу реалізація проєкту переходить до логістично-операційної фази, що включає:

- закупівлю племінної худоби відповідно до специфікації;
- формування кормової бази;

налаштування системи догляду, годівлі та ветеринарного обслуговування.

Після виконання третіх та четвертих фаз проєкту здійснюється аналіз ефективності та оцінка результативності реалізації. Цей етап передбачає:

- порівняння фактичних результатів з плановими;
- обчислення показників економічної доцільності (NPV, IRR, PI);
- оцінку соціального та екологічного ефекту (за потреби);
- оформлення підсумкового звіту.

Алгоритм реалізації проєкту «***» відображено на рисунку 8, який демонструє логіку переходу між етапами, ключові вузлові точки, взаємозв'язки та контрольні події (milestones).

Загальна структура проєкту базується на послідовному, взаємопов'язаному алгоритмі дій, де кожен наступний крок залежить від успішності виконання попереднього. Особлива увага приділяється критичним точкам – від формування компетентної команди до виконання капіталомістких завдань. Такий підхід забезпечує системність, передбачуваність та контрольованість проєктної діяльності.

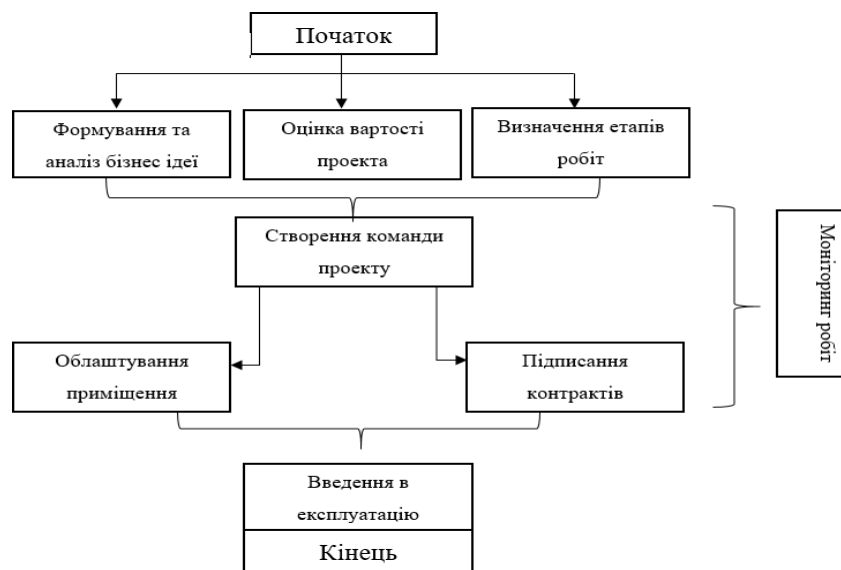


Рисунок 3.8 « Алгоритм реалізації проєкту»

Джерело: складено автором

Ефективність впровадження стратегії розвитку підприємства залежить від наявності дієвої системи моніторингу реалізації проєктів, що становлять основу стратегічних ініціатив.

Така система забезпечує постійне спостереження за ходом виконання проєктних програм, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів та оперативне прийняття коригувальних управлінських рішень.

Організація моніторингу реалізації стратегії передбачає створення цілісного комплексу процедур і механізмів, які забезпечують трансформацію стратегічних цілей у практичні результати.

Згідно з міжнародними стандартами управління (PMI, ISO 21500:2014, Balanced Scorecard), до складу ефективної системи моніторингу мають входити:

- система збору та аналізу інформації;
- критерії й індикатори оцінювання ефективності;
- регламент звітності та періодичного аудиту;
- інструменти візуалізації та аналітики (дашборди, KPI-панелі, SWOT-карти тощо).

Вибір конкретних методів і засобів управлінського впливу безпосередньо залежить від:

- достовірності первинної інформації про хід реалізації проєктів;
- оперативності її обробки;
- спроможності менеджменту до аналізу соціально-економічних процесів, які супроводжують реалізацію стратегії.

Особливо важливою є роль аналітичної функції моніторингу, яка дозволяє виявляти тенденції розвитку, прогнозувати ризики. Моніторинг, як правило, поєднує кількісні та якісні методи аналізу, а також використовує сучасні ІТ-інструменти (BI-системи, ERP, CRM, інтегровані платформи управління проєктами).

Успішно організована система моніторингу виконує не лише контролюючу функцію, але й стимулює:

своєчасне прийняття управлінських рішень;
адаптацію стратегії до зовнішніх змін;
підвищення прозорості в діяльності підприємства;
залучення інвесторів шляхом демонстрації стабільності реалізації
цільових програм.

Система моніторингу реалізації проєктів є невід'ємним компонентом стратегічного управління. Її ефективність ґрунтується на достовірній, актуальній інформації та здатності управлінської команди адаптувати тактичні рішення до реального стану соціально-економічного середовища. Це, своєю чергою, підвищує загальну результативність стратегії розвитку компанії та забезпечує досягнення довгострокових цілей.

Висновки

Управління проектом у сучасних умовах господарювання розглядається як комплексна система дій, що охоплює організацію, планування, координацію, контроль та регулювання використання людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом усього циклу із дотриманням параметрів якості та бюджету. Такий підхід узгоджується із загальноприйнятими принципами, викладеними, зокрема, у міжнародному стандарті PMBOK (Project Management Body of Knowledge), а також у нормах українського законодавства.

Проектне управління базується на використанні сучасних управлінських технологій і передбачає побудову плану реалізації проекту, моніторинг його виконання та коригування дій відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів. Чим детальніше структурований та оптимізований проектний план, тим вища ймовірність його успішного впровадження та досягнення поставлених цілей.

Проект у прикладному розумінні виступає як тимчасова система дій, спрямованих на створення унікального продукту, послуги або результату, що має чітко визначені часові, ресурсні та якісні обмеження. До ключових характеристик проекту належать:

- наявність кінцевої мети і конкретного результату;
- взаємозалежність окремих етапів і завдань;
- обмеження у часі реалізації;
- визначеність обсягу ресурсів.

У ринкових умовах проекти класифікуються за масштабністю та рівнем складності на мегапроекти (державного або транснаціонального рівня), мультипроекти (комплексні проекти, що поєднують кілька взаємопов'язаних ініціатив), а також монопроекти — окремі, самостійні проекти, що мають чітко окреслений обсяг робіт і організаційно-правову структуру управління ними. Така класифікація відповідає сучасним вимогам менеджменту проектів, що реалізуються як в Україні, так і за її

межами.

У межах даного дослідження було реалізовано концепцію моно проєкту, спрямованого на розширення товарного асортименту підприємства шляхом створення тваринницького комплексу, а саме відкриття свиноферми.

Обґрунтування даного рішення здійснювалося на основі аналізу попиту на м'ясну продукцію, доступності сировинної бази, рентабельності виробництва та логістичних можливостей регіону.

Проєкт був розроблений у форматі бізнес-плану з урахуванням чинного законодавства, включаючи вимоги щодо ветеринарних норм та санітарних правил, а також положень земельного і будівельного законодавства України.

Фінансово-економічне моделювання, проведене в рамках розрахунків, дозволяє дійти висновку про високу рентабельність зазначеного проєкту.

Відповідно до прогнозованих показників, повна окупність інвестицій очікується протягом 4 років з моменту запуску комплексу. Такий результат свідчить про доцільність впровадження проєкту у зазначених умовах та відповідає стратегічним цілям розвитку сільського господарства, задекларованим у Стратегії розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року.

Управління проєктами у сфері агропромислового виробництва є важливою складовою ефективного функціонування підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Впровадження монопроєктів, побудованих на основі глибокого стратегічного аналізу, дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики і досягти стабільного зростання господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 2023. 352 с. URL: https://pidru4niki.com/1554042253489/operatsiyniy_menedzhment
2. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. К. : МАУП, 2017. 128 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_23.pdf
3. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В. О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2023. 532 с.
4. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевгарова В. Я. Організація виробництва. К. : Лібра, 2020. 336 с.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2020. 684 с.
6. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2021. 197 с.
7. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2022. 99 с.
8. Хорунжак Н.М., Портоварас Т.Р. Аналіз операційних витрат: джерела та методи. Інноваційна економіка. № 7-8. 2019 (81). URL : <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/195>
9. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Пер. з нім. під кер. М. Г. Герещак. Київ : Таксон, 2020. 520 с.
10. Фокін О. К. Оцінка стану витрат великих промислових підприємств як об'єкта управління та економічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1(87). С. 117-127.
11. Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835>
12. Абрамова О. В. Аналіз витрат операційної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2022. 20 с.

13. Гриненко В.В., Браташ М.А. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 130 с. URL: <https://core.ac.uk/download/78066342.pdf>
14. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 30. С. 136-143.
15. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (35). с. 223-230.
URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf
16. Рекова Н.Ю. Операційний менеджмент: Навчально-методичний посібник.-2-го вид., доп. і переробл.: Донецьк: ДонДУ, 2020. 171 с.
17. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
18. Покропивний С. Ф. , Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 352 с.
19. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій]. К.: КНЕУ, 2021. 21 с.
20. Гетьман О. О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2020. 488 с.
21. Кіндратська Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч посібник. – Вид. 2-ге, стер. – Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 264 с.
22. Мартинюк В. А. Методи покращення системи виробничого менеджменту на підприємстві. URL: <http://intkonf.org/martinyuk-v-a-todi-pokraschennya-sistemi-virobnichogo-menedzhmenta-na-pidpriemstvi/>
23. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.: Атіка,

2022.480с.

24. Крайник О.С., Барвінська Є.С. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Львів:НУ «Львівська політехніка». 2020. 296 с.

25. Кіндратська Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч посібник. – Вид. 2-ге, стер. – Львів: КІНПАТРІ ЛТД, 2020. 264 с.