

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему «Впровадження системи проектно-орієнтованого управління  
для активізації діяльності підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Бужин Володимир Миколайович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Проектно-орієнтоване управління набуває все більшої популярності в сучасних умовах підвищеної нестабільності та ризиковості функціонування. Саме проектне управління концентрується на чіткому визначенні проектною цілі, визначенні обмеженої кількості завдань, які необхідно виконати задля забезпечення поставленої цілі. При цьому обов'язково враховуються наступні аспекти: зв'язок з стратегією розвитку підприємства; встановлені обмеження (ресурсні, по часу здійснення, бюджету, якості). Проблема застосування проектно-орієнтованого управління полягає в обмеженості знань та володіння необхідними проектними інструментами персоналом сучасних аграрних підприємств, особливо малих розмірів та брак навичок ефективної командної взаємодії.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

**Метою дослідження** – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування проектного підходу в управлінні сучасними аграрними підприємствами, та на основі проведеного дослідження, сформулювати шляхи розвитку проектно-орієнтованого управління задля активізації діяльності підприємства в сучасних умовах.

**Завданнями** наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад проектно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством;
- аналіз діяльності підприємства та застосування проектного підходу в управлінні ним;
- аналіз стану та особливостей застосування проектних засобів

управління в досліджуваному підприємстві;

- пошук шляхів удосконалення системи проектного управління на підприємстві на основі комплексного підходу;

- визначення конкретних шляхів покращення деяких елементів проектно-орієнтованого управління.

**Об'єкт дослідження** дипломної магістерської роботи – система проектно-орієнтованого управління діяльністю фермерського господарства Полтавського району Полтавської області.

**Предметом дослідження** дипломної магістерської роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та удосконалення системи проектного управління в сучасному аграрному підприємстві малого розміру.

**Методи досліджень:** системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний); економіко-математичне моделювання (оптимізаційна задача); аналітичні методи та методи аналогії; метод SWOT-аналізу; метод спостереження; методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

**Інформаційна база:** матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, мережа Internet; результати соціологічного дослідження, та інших досліджень автора, спостережень.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретико-методологічне осмислення особливостей застосування проектно-орієнтованого управління в сучасних умовах;

- логічна модель проектного управління в підприємстві;

- комплексний підхід до впровадження проектно-орієнтованого управління в діяльність сучасного аграрного підприємства малого розміру.

**Практична значущість:** пропозиції щодо удосконалення застосування проектно-орієнтованого підходу до управління є актуальними, реальними щодо впровадження та можуть бути прийняті до впровадження

досліджуваним фермерським господарством Полтавського району, Полтавської області, адже спрямовані на створення умов для більш повної реалізації місії підприємства та досягнення встановлених цілей.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом:

*публікації статті у фаховому журналі:*

Сазонова Т.О., Бужин В. М., Нестеренко А. В. Особливості застосування системи проектно-орієнтованого управління для активізації організаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 200-204.

*тез доповідей:*

Сазонова Т. А., Бужин В. М. Особливості застосування проектного підходу в сучасних умовах. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (23 листопада 2023 р.). Полтава: ПДАУ.

*участі у науково-практичній конференції:*

VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 23 листопада 2023 р., м. Полтава, ПДАУ.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 73 сторінках. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 70 джерел та десяти додатків. Основний текст роботи включає 18 рисунків та 29 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Поняття проектного підходу в управлінні підприємством

Початок 20-х років ХХІ ст. ознаменований складними викликами не лише для нашої держави, але й для інших країн також:

- перехід до підсумкового етапу інформаційної революції [1, с. 6; 2];

- пандемія COVID-19, який призвів до економічного спаду в багатьох країнах, при цьому зросли потреби суспільства щодо забезпечення ефективної системи охорони здоров'я, соціального захисту. При цьому спостерігалася ситуація щодо зростання безробіття, адже виробництво скоротилося, масово закривалися малі та середні підприємств; як наслідок, держави поставали перед необхідністю збільшувати соціальні витрати при одночасному падінні обсягів фінансових надходжень до бюджету;

- послабилися позиції держав перед зовнішніми та внутрішніми загрозами;

- в Україну відбулося повномасштабне вторгнення росії;

- нарощувалася та продовжує нарощуватися напруга в суспільстві, зменшується ефективність управління соціально-економічними процесами.

З огляду на зазначене виникає нагальна необхідність знайти та запровадити нові інструменти та методи менеджменту підприємств, організацій, адекватних сучасним вимогам розвитку бізнес-середовища.

Необхідність застосування нової методології управління сучасним підприємством зумовлена необхідністю функціонувати господарюючих суб'єктів в умовах часової, жорсткої фінансової та ресурсної обмеженості, крім того, на сьогоднішній день принципової неможливо провадити

стратегічне планування, існує можливість неточного (через зовнішні загрози) коротко- та середньострокового планування.

В функціонуванні сучасного підприємства можна виділити 2 окремих видів діяльності:

- операційно-процесний;
- проектно-інноваційний.

Підприємства, які працюють за застарілими принципами, за звичай тяжіють до операційно-процесного виду діяльності та управління, що передбачає циклічне повторення певних виробничих та управлінських процесів. Саме значення поняття «процес» передбачає зміну явищ, предметів у певній послідовності, підпорядковану визначеним закономірностям, як наслідок – поетапна зміна визначених дій, що призводять до зміну стану об'єкту в якісному та часовому вираженні та отриманні запланованого результату [3].

На нашу думку, даний підхід є підходящим для умов стабільності, сталості умов діяльності в бізнес-середовищі, високому рівні забезпечення економічної безпеки підприємств – тобто, в умовах, які не характерні сучасним реаліям. Крім означеного підходу в управлінні підприємством можуть бути застосовані й інші (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Підходи до менеджменту підприємств, організацій  
[сформовано на основі 4-8]**

Підхід	Характеристика
1	2
Системний	Підприємство розглядається як єдина система, що сформована з взаємозалежних елементів, функціонування та управління якими потребує систему рішень та сукупності чітко визначених дій, що включають аналіз, вибір, реалізацію різних видів планів, досягнення організаційних цілей, об'єднання різних видів діяльності
Функціональний	Передбачає обов'язковість функціонального підходу щодо управління, використання та розподілу ресурсів, взаємодії менеджерів та підлеглих. А також передбачає необхідність враховувати зміни зовнішнього середовища та орієнтуватися на ефективну діяльність, починаючи з початкових етапів розвитку не лише підприємства, але й певного виду діяльності

1	2
Ситуаційний	Формується на основі пріоритезації процесу виявлення, дослідження та врахування в управлінні змін ситуаційних факторів, які впливають на позиції підприємства в бізнес-середовищі, рівень його конкурентоспроможності
Вартісний	Акцентує увагу на формуванні, нарощуванні та інтенсивному використанні нематеріальних активів, впровадженні нововведень
Прогнозний	Базується на розгляді управління як складного процесу, який дозволяє визначити можливості розвитку підприємства в перспективі, при врахуванні місії, головних цілей підприємства
Поведінковий	Розглядає процес управління через призму управління людськими ресурсами підприємства, які розглядаються не лише як засіб для виробництва продукції, а, в першу чергу – як важливий об'єкт та суб'єкт управлінського процесу

За умов гострої необхідності виживання та прискореного розвитку, модернізації процесів та технологій, які створюватимуть можливість економити або замінювати певні види ресурсів; за умов потреби у швидких якісно нових перетворень – актуальним стає проектний підхід, що передбачає розробку та реалізацію проектів, проектних програм [9, с. 46].

Розглянемо підходи до визначення поняття «проект» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Етимологія поняття «проект» [сформовано на основі 9, с. 48; 10, с. 141; 11, с. 49; 12, с. 188; 13, с. 8; 14; 15; 16]**

Визначення	Авторство
1	2
це діяльність, обмежена у часі, ресурсами та вимогами якості, що передбачає здійснення унікальної сукупності процесів, направлених на досягнення унікальних цілей та завдань з метою створення нової цінності	С. Павлова
комплекс заздалегідь визначених та взаємопов'язаних між собою заходів, що спрямовані на створення унікального продукту чи послуги за умов наявності часових та ресурсних обмежень, при цьому передбачається планування, організація та контроль трудових, фінансових, сировинних, матеріально-технічних ресурсів, що спрямовані на ефективне досягнення проектних цілей	О. Данченко, В. Лепський
зміна початкового стану будь-якої системи, пов'язана із затратами часу та сукупності засобів; при цьому процес змін відбувається за раніше відпрацьованими принципами та правилами в межах кошторису та бюджету, часових обмежень.	П. Ворона

1	2
це засіб досягнення цілей розвитку підприємства в чітко заздалегідь встановлені терміни, з урахуванням бюджетних обмежень, що формує можливість для забезпечення високої ефективності менеджменту в умовах нестабільності та невизначеності	П. Юшко
це цілеспрямоване, заздалегідь сплановане створення / модернізація певних об'єктів, процесів технологічних, управлінських та забезпечене документацією, трудовими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами, управлінськими рішеннями та заходами щодо їх реалізації та матеріалізації	Н. Блага
це форма впровадження цільових змін, що передбачає реалізацію змін в обмежені рамки часу, за чіткого фінансового ліміту та з чітко визначеними характеристиками очікуваних результатів.	С. Титов
це, в першу чергу, унікальна сукупність взаємопов'язаних процесів, операцій, робіт з чітко вказаними датами початку та закінчення, контрольними точками, необхідними для успішного досягнення визначеної мети проекту	Австралійський інститут з управління проектами
це спільний внесок, завдяки чітко та попередньо скоординованих дій, операцій, робіт, за умов оптимізації початку і кінця роботи та проекту загалом, що реалізуються командою проекту з метою досягнення його цілей за умов обмеженості часу, витрат та параметрів якості та продуктивності	Британський стандарт BS 6079-1:2000

Отже, можемо визначити проект, як ретельно сплановану та чітко композиційно визначену діяльність, що має власну унікальну місію, цілі, завдання, учасників, дизайн та відбувається за умов часових, ресурсних та якісних обмежень.

Проаналізуємо склад проекту (рис. 1.1).

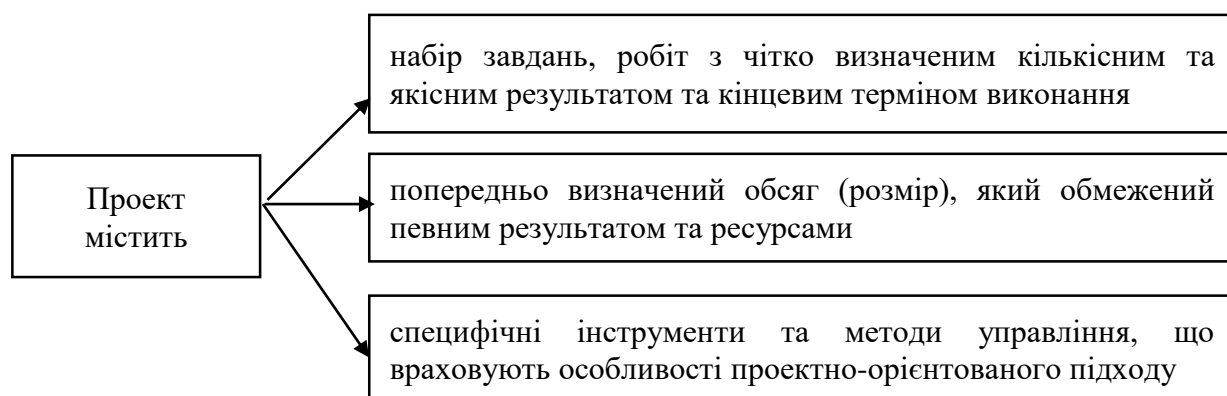


Рис. 1.1. Склад та ознаки проекту [сформовано авторам]

Проаналізуємо більш детально особливості проектів, які необхідно

враховувати, переходячи до проектно орієнтованого управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Основні ознаки проекту, необхідні для усвідомлення та управління**  
**[сформовано автором на основі 13, с. 9-10; 17]**

Ознака	Характеристика
Спрямованість на досягнення місії та цілей	Проекти розробляють для досягнення конкретних результатів – місії, мети, цілей. Місія та цілі є рушійними силами проекту, відповідно, весь плановий та реалізаційний процеси спрямовані на їх досягнення
Наявність ієрархії цілей	Місія деталізується через цілі першого порядку, які деталізуються в свою чергу. Це необхідне для правильного визначення проектних завдань та робіт
Узгодженість процесу здійснення завдань	Складність природи реалізації проектів, вимагає узгодженості завдань та робіт у часі та за ресурсним забезпеченням (наприклад, деяка підзадача не може бути виконана доти, доки не будуть виконані попередні; інші завдання можуть виконуватися паралельно тощо)
Обмеження за часом	Чіткість визначення дати початку та дати завершення; означення контрольних точок – основа для контролю проектної діяльності
Наявність ресурсного забезпечення	Наявність визначених заздалегідь ресурсів у належній кількості та належної якості та у зазначені терміни, контроль їх ефективного використання
Унікальність	Проекти завжди до певної міри унікальні, щоправда ступінь їх унікальності може суттєво різнитися залежно від їх специфіки та досвіду команди.
Наявність менеджера проекту та команди	Проектна діяльність завжди є інтегрованою в діяльність підприємства, але разом з тим, відокремленою, тому потребує окреме керівництво та виконавців

Розрізняють різні види проектів, виходячи з різних класифікаційних ознак [18]:

- за характером діяльності (комерційні та некомерційні);
- за сферою діяльності (економічні, промислові, організаційні, дослідницькі, соціальні);
- за видами (освітні, науково-дослідницькі, інноваційні, інвестиційні, комбіновані);
- за розміром (малі, середні, великі);
- за складом, структурою (монопроекти, мультипроекти, мегапроекти).

Як зазначав Дж. Джонсон, «проектне управління – процес, який формує початок змін у штучному середовищі» [19, с. 258].

Проектна діяльність ставить собі за мету перетворити, застосовуючи один з варіантів перетворення, об'єктивної дійсності, з метою її удосконалення, покращення та розвитку. Проектна діяльність завжди передбачає конструктивну і продуктивну діяльність індивіда та групи, яка спрямована на розв'язання життєво значимого завдання, або реалізацію виявлених можливостей, з метою досягнення кінцевого результату в процесі цілевстановлення, планування та реалізації проекту.

Проектна діяльність [20]:

- належить до унікальних технологій практичної діяльності людини;
- пов'язана із прогнозуванням майбутнього, формуванням його ідеального образу;
- передбачає обов'язкове здійснення аналізу та оцінки наслідків реалізації проектних задумів;
- завжди є творчою, інноваційною діяльністю по суті;
- спрямована на створення нового продукту (об'єктивно і суб'єктивно).

Проектний підхід можливо застосовувати не лише щодо розробки та реалізації виробничих проектів на підприємстві, але й з метою: формування та розвитку корпоративної культури; навчання та розвитку персоналу; удосконалення морально-психологічного мікроклімату; соціального розвитку тощо.

В структурі проектної діяльності можна виокремити наступні компоненти (рис. 1.2).

Проектні компоненти					
мотив	мета	способи дій	засоби, інструменти	предмет	результат

Рис. 1.2. Компоненти проектної діяльності [сформовано автором на основі 21, с. 17]

Так, застосування проектного підходу в діяльності та управлінні підприємством, залучення всього персоналу до проектної діяльності, на наш погляд створить можливості: розширення кола інтересів персоналу;

збагачення набору компетентностей керівного персоналу та їх підлеглих; позитивній трансформації цінностей, правил, процедур та політики управління.

Спробуємо означити логіку проектної діяльності (рис. 1.3).

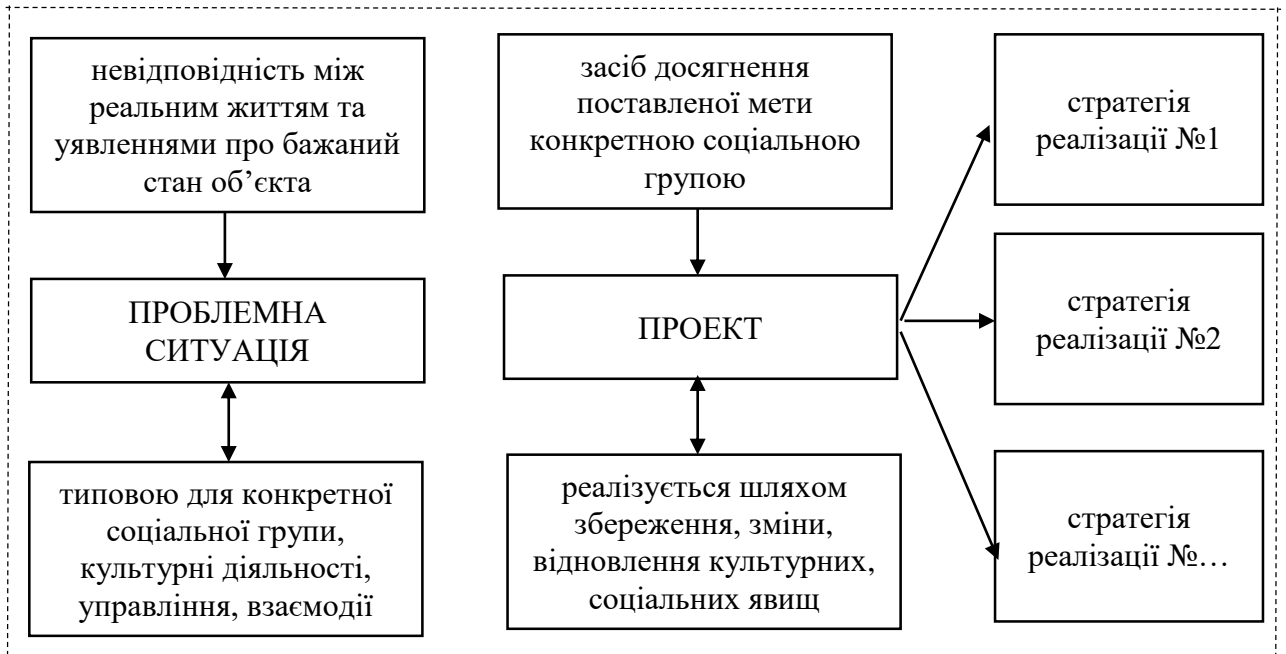


Рис. 1.3. Логіка проектної діяльності [власна розробка]

Важливими ознаками проектної діяльності в підприємстві є [сформовано на основі 22; 23]:

- спрямованість кадрової політики на розвиток проектних компетентностей, умінь персоналу самостійно конструювати власні знання та вміння, відповідно до сучасних викликів, узагальнювати та інтегрувати їх для ефективного застосування;

- приділення уваги вмінням орієнтуватися в широкому інформаційному просторі;

- заохочення самовдосконалення;

- чіткість визначення рольової структури колективу та її динамічність;

- дотримання логіки проектного управління: аналіз проблемної ситуації, синтез та оцінка можливих управлінських рішень, реалізація, підбиття підсумків.

Отже, проектний менеджмент – діяльність, спрямована на розв’язання

задач, задля досягнення визначених цілей проекту та створення нової цінності для кінцевого користувача або користувачів.

Для отримання саме бажаного результату першочергову роль відіграють знання та навички project-менеджера, рівень володіння ним сучасними техніками, методами та інструментами управління.

Функції та навички project-менеджера різні дослідники та практики виокремлюють по-різному, один з таких підходів [24]:

- планувати проєкт та моніторити його прогрес;
- ефективне лідерство;
- управляти бюджетом;
- управляти ризиками, припущеннями, визначати залежності та також управляти ними;
- несе відповідальність за комунікації в команді та з стейкхолдерами;
- забезпечити виправдання очікувань стейкхолдерів;
- керувати проєктною документацією та звітністю;
- керувати змінами та ризиками.

Зазвичай project-менеджер залучений до контролю наступних показників роботи команди (табл. 1.4):

*Таблиця 1.4*

**Сфера контролю показників роботи команди project-менеджером  
[сформовано на основі 24; 25]**

Показники	Характеристика
1	2
«Time to market»	швидкість виходу послуги / продукту на ринок. Якщо в проєкті даний показник чітко не визначений та не окреслена відповідальність, то він зазвичай не контролюється
«Productivity»	передбачає забезпечення та контроль ефективності роботи організації. Менеджер займається побудовою відповідних процесів та процедур, за допомогою яких приймаються рішення щодо подальшого розвитку проєкту
«People engagement»	залученість людей до активності у проєкті, емоційна прихильність до підприємства, лояльність, сприйняття корпоративної культури та контроль плинності кадрів

1	2
«Customer satisfaction»	управління задоволеності клієнтів, що є основним показником, що демонструє, наскільки продукт / послуга задовольняють потреби обраної цільової аудиторії

Проектні команди не достатньо створити, необхідно їх перетворити у ефективні проектні команди, а це має зробити лідер – project-менеджер, витрачаючи доволі багато зусиль для початкового об'єднання працівників (членів команди) в згуртовану, мобільну команду.

Новостворені та досвідчені команди – це принципово різні команди. Адже, спочатку відбувається знайомство членів команди один з одним, потім – розподіляються ролі та завдання, види робіт, установлюють норми і уточнюються цілі та завдання. Застосовуючи такий підхід, керівництво створює умови для того, щоб кожен член команди став частиною добре злагодженого робочого механізму. При цьому менеджер має розумітися на динаміці розвитку команди, вміти ідентифікувати стадію розвитку, на якій знаходиться команда та допомогти членам підвищити власну та спільну ефективність. спрямовану на досягнення встановленого кінцевого результату, досягнення цілі проекту [26, с. 245].

Життєвий цикл проектної команди розподілений на ряд фаз (додаток А): формування, розлад, нормалізація, ефективне функціонування.

Отже, управління орієнтоване на проектний підхід передбачає таке управління персоналом (командою), яке забезпечить його здатність досягати проектних цілей, які формуються, виходячи з організаційних цілей. Власне ці цілі будуть охоплювати: впровадження інновацій; реалізацію системи адаптації до змін; підвищення продуктивності праці та її ефективності; забезпечення високої якості кінцевих результатів – продукту, послуги проекту та як найповнішого задоволення потреб замовника, споживачів.

## **1.2. Особливості впровадження проектного підходу в управління сучасним підприємством**

Переваги проектного підходу, які частково були розглянуті нами у пт. 1.1., сприяли тому, що він став на сьогоднішній день дуже популярним як у закордонній практиці управління, так і у вітчизняній.

Назвемо головні переваги проектного управління [сформовано на основі 30, с. 33; 31, с. 7; 32, с. 23; 33, с. 72; 34, с. 22; 35, с. 143; 36, с. 64; 37, с. 85]:

- можливість підвищення якості кадрів та ефективності їх функціонування за рахунок застосування інструментарію та методів управління проектами, а також систематичного моніторингу ефективності персоналу – що також передбачається практикою проектного управління;

- прогнозування, визначення термінів та результатів діяльності, та чітка орієнтація на них: кожен проект передбачає розробку планів та графіків виконання;

- можливість швидко коригувати цілі, завдання стратегію та тактику реалізації проекту, залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі проекту;

- можливість швидкого підключити навик працівників до проекту, тим самим сприяти їх адаптації, а також – партнерів, через їх мотивацію;

- оптимізація часових обмежень для вирішення проблемної ситуації – реалізації проекту;

- підвищення ефективності взаємодії, комунікацій між учасниками проекту;

- наявність та розробка власної методології, інструментарію управління, яка регулює всі проектні процеси: ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг, контроль та завершення;

- надання можливості для оптимального використання, встановленого під час планування та обґрунтування, обсягу ресурсів, в т. ч. фінансових, протягом певного періоду часу;

- ефективність у досягненні індивідуальної мети унікальним способом;
- можливість вирішувати найбільш важливі завдання організації в умовах суворих ресурсних обмежень;
- підтримка реалізації змін із мінімально допустимими відхиленнями якості продукту, строків, бюджету та задоволеності очікувань учасників проекту;
- інтегрованість проектного підходу саме в системі менеджменту підприємства, передбачає узгодженість цілей (керівників, підлеглих, громади та держави), а також побудову логічних проектних структур (програм), що, у свою чергу, створює можливість для визначення контрольних точок реалізації проекту, оперативно та за встановленою процедурою вносити корективи в разі відхилення від плану реалізації;
- дозволяє позбавитися від «зайвих» процесів та сконцентрувати зусилля на основних та допоміжних процесах, які спрямовані дійсно спрямовані на досягнення проектної цілі;
- сприяє ефективній та сучасній співпраці між персоналом підприємства, організації та залучення їх до процесів управління та інноваційних процесів;
- надає можливість спрогнозувати майбутні результати діяльності, адже при проектному управлінні обов'язковим є складання календарного плану, структури робіт;
- здійснюється більш ретельний та детальний контроль усіх ітерацій, як результат – зростає ефективність проекту;
- підвищення прозорості системи управління підприємством;
- скорочення термінів реалізації життєво важливих для підприємства, зацікавлених сторін проектів розвитку;
- ефективні системи пошуку, залучення та використання всіх видів ресурсів.

Разом з тим в Україні застосування технології проектного менеджменту в підприємствах агропромислового сектору, особливо малих та середнього розміру, має ряд проблем [38; 39]:

- наявність розриву теорії та практики застосування методів та інструментів проектного менеджменту, не адаптованість ряду методів, інструментів до сучасних реалій або конкретних ситуацій, що унеможлиблює досягнення поставленої мети, дотримання ресурсних обмежень;

- часто менеджери не усвідомлюють сучасну зміну підходів щодо відбору критеріїв успішності реалізації проектів, адже раніше це були: дотримання встановлених термінів, бюджету, а наразі – досягнення стратегічних цілей з як найповнішим врахуванням інтересів головних учасників;

- дефіцит кваліфікованих кадрів в сфері проектного менеджменту;

- відсутність чіткої та точної методики оцінки якості проектного управління;

- недостатня мотивація до впровадження та застосування інноваційних інструментів управління у діяльність організацій;

- опір нововведенням з боку персоналу через відсутність формалізації та підчас неефективність наявних організаційних структур управління;

- низький рівень довіри до консалтингових фірм.

Впровадження проектного управління в сучасних реаліях функціонування підприємства має спиратися на наступні принципи (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### **Принципи проектного менеджменту [сформовано на основі 40]**

Принцип	Характеристика
1	2
Орієнтація на результат	Проектне управління – це не просто менеджмент – це цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних дій задля отримання встановленого, заздалегідь запланованого результату
«Проектний трикутник»	При управлінні проектом необхідно керуватися взаємозалежностями між: термінами, бюджетом та якістю проекту. Зміна одного з вказаних елементів призводить до зміни інших
Визначення та врахування життєвих фаз	Проектний життєвий цикл починається з формування ідеї і закінчується в момент виконання останньої запланованої активності по проекту, в ідеалі – у запланований час. Як правило, життєвий цикл проекту завершується в момент початку життєвого циклу проектного продукту (продукту, створеного в результаті здійснення проекту)

1	2
Процесний підхід в управлінні	Проект оцінюється як сукупність взаємопов'язаних між собою процесів, які у результаті їх завершення дають проміжний результат (напівготові вироби, документація). Таким чином, завдяки такому підходу стає можливим проводити контроль виконання проекту без «сліпих зон».

За результатами досліджень, проведених по всьому світу, в т. ч. і в Україні, більшість сучасних успішних людей, ефективних лідерів у різних сферах (політика, бізнес, мистецтво, спорт) – це люди, які володіють проектним типом мислення, що передбачає вдале використання технологій проектного менеджменту. Підтвердження статистикою: 74 % організацій застосовують проектний менеджмент [41]. На наш погляд, організувати проектну діяльність та жити за принципом проектного мислення, означає: вміти визначати стратегічну та найближчу перспективи; визначати, знаходити, залучати та якісно використовувати необхідні ресурси; завжди формувати план дій, а реалізувавши його, в обов'язковому порядку, оцінювати на предмет того чи вдалося досягти цілей.

Отже, інтерес до проектного підходу в сучасній практиці управління, на наш погляд, викликаний тим, що він дозволяє знайти баланс між теоретичними знаннями та практичними вміннями, задовольняє прагнення індивідів вільно обирати діяльність, її спосіб з акцентом на вмотивованість та особистісну або суспільну значущість проблеми, що вирішується завдяки реалізації проекту.

Серед головних показників вільного володіння методами проектного менеджменту у персоналу можна виділити наступні [41]: досконале знання принципів, методів, інструментарію управління проектом (цілепокладання, планування, організація взаємодії, складання графіків виконання та ресурсних гістограм, контроль контрольних точок проекту, управління рухом для досягнення мети, ризик-менеджмент, відстеження результатів та їх аналіз); досвід у галузі управління – застосування управлінських soft та hard skills, спрямовані на ефективну організацію діяльності персоналу задля досягнення

організаційних цілей, враховуючи конкретні умови.

Крім того, сучасний менеджер проекту має вміти управляти командою (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові діяльності менеджера по управлінню командою в сучасних умовах [сформовано на основі 42]

Застосування проектно-орієнтованого управління передбачає та сприяє створенню специфічної корпоративної культури та робочого середовища, що дають змогу групі різних працівників трансформуватися у високоефективну команду. Таким чином, спершу керівники, а потім і їх підлеглі, мають визнавати необхідність заходів, що сприяють розвитку проектної команди, та заохочують лідерську поведінку всіх членів проектної команди.

Управління проектами також передбачає наявність наступних елементів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Складові проектно-орієнтованого управління [сформовано на основі 43]**

Складова	Характеристика
1	2
Учасники	
Проект-менеджер	Особа, призначена керівництвом організації, підприємства для управління командою проекту; він відповідає за досягнення цілей проекту

1	2
Команда управління проектом	Члени команди проекту, які беруть участь в управлінні проектом.
Команда проекту	Персонал, який виконує роботу в межах проекту для досягнення поставленої проектом цілі
<b>Управління</b>	
Управлінська діяльність	Зосереджується на засобах досягнення цілей проекту (забезпечення ефективності процесів: планування, координація, моніторингу, контролю, мотивації тощо)
Лідерська діяльність	Діяльність зосереджена виключно на людях. Охоплює вплив, мотивацію, вміння слухати, надихання, допомогу та інші види активностей, пов'язаної з командою проекту. Має бути притаманна не лише менеджеру, але й членам – ситуаційне лідерство.

За сучасних умов керівник проекту має демонструвати співпрацю та залучення, а також застосовувати стиль лідерства служіння – стиль лідерства, який концентрується на розумінні та задоволенні потреб членів проектної команди, їх розвитку з метою забезпечення максимально можливої продуктивності команди та досягнення проектних цілей. Вони дозволяють команді самоорганізовуватися, коли це можливо, надають їм достатній рівень автономії, передаючи тим самим повноваження щодо прийняття рішень [43].

Поведінка лідерів-служителів охоплює (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

### Характерні маркери поведінки лідерів-служителів

[сформовано на основі 44-46]

Маркер	Характеристика
1	2
Усунення перешкод	Враховуючи, що саме проектна команда генерує найбільший обсяг бізнес-цінностей, вельми важлива роль менеджера полягає в тому, щоб максимізувати результати, саме шляхом усунення перешкод їх формування, зокрема – вирішення проблем, усунення перешкод, які заважають роботі проектної команди. Саме за такого підходу команда може швидше створювати цінність для бізнесу, досягати проектних та організаційних цілей
«Відволікаючий щит»	Лідери-служителі захищають команду від відволікань від поточних цілей: внутрішніх та зовнішніх. Переривання часу в проектній діяльності, відволікання команди на завдання, не пов'язані з проектною діяльністю, знижує її продуктивність, тому захист команди від некритичних зовнішніх завдань допомагає їй бути сфокусованою

Продовж. табл. 1.7

1	2
Заохочення та можливості розвитку	Систематично надає інструменти та заохочення для того, щоб задовольняти потреби членів команди проекту, а це, у свою чергу, веде до нарощування її продуктивності та ефективності. З цією метою лідери-служителі вивчають індивідуальні мотиватори членів проектної команди, пошукають способи винагороди їх за їх досягнення, намагаються підтримувати високий рівень задоволеність членів команди

Лідери-служителі зосереджуючись на вирішенні наступних питань:

Чи розвиваються члени команди як особистості?

Чи нарощують члени команди ментальне та фізичне здоров'я, досвід, свободу та автономність у діяльності?

Чи проявляють члени команди (чи готові проявляти) ситуаційне лідерство, зокрема стиль лідера-служителя?

Загалом до професійного Project-менеджера, що функціонує в умовах сучасного бізнес-середовища висувуються наступні вимоги (рис. 1.5) [24]:



Рис. 1.5. Тренди 2023 року в проектному управлінні [сформовано на основі 24]

Окрім цих основних трендів, зазначених на рис. 1.5, існують функції, які

проектний менеджер має виконувати кожен день (додаток Б), а також конкретними сучасними hard skills (додаток В). Для того щоб сучасний проектний менеджер добре виконував власні обов'язки, він повинен в комплексно володіти soft skills та hard skills, перерахованими в означених додатках. Лише їх комбінація дозволить йому стати не просто результативним керівником, а конкурентоспроможним професіоналом, який зможе принести реальну цінність підприємству, організації.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проектний менеджмент – діяльність, спрямована на розв'язання задач, задля досягнення заздалегідь визначених проектних цілей, шляхом створення нової цінності (продукту або послуги) для кінцевого користувача / користувачів.

2. Проектно-орієнтований підхід належить до сучасних підходів управління організацією будь-якої сфери, будь-якого розміру, що довів власну ефективність в умовах динамічного бізнес-середовища з високим рівнем невизначеності.

3. Проект – ретельно спланована та чітко композиційно визначена діяльність, яка має унікальну місію, цілі, завдання, учасників, організаційний дизайн та відбувається за умов часових, ресурсних та якісних обмежень.

4. Проектне управління формується на основі врахування проектних принципів: чіткого цілевстановлення, обмеженості за часом та всіма видами ресурсів, чітко окреслення проектних завдань та розподіл їх за виконавцями разом із повноваженнями та відповідальності, формування діяльності на основі командної взаємодії, обов'язковості наявності керівника проекту та команди проекту. А також на основі врахування та дотримання ознак проекту.

5. На користь застосування проектно-орієнтованого підходу свідчить ряд переваг, які надає такий підхід. Разом з тим, існує ряд перешкод: брак

досвіду проектного управління; відсутність достатнього компетентнісного набору задля використання методів та інструментів проектного менеджера; відсутність достатнього обсягу знань та розуміння принципів роботи за проектними технологіями управління у персоналу; невміння працювати в команді тощо.

6. Сучасний менеджер проекту має володіти рядом *soft skills* та *hard skills* задля ефективного управління командою та стимулювання її до ефективної реалізації проекту. Доцільним також є застосування стилю лідерства – лідер-служитель.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

#### 2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване фермерське господарство (далі – ФГ) розташоване в Полтавській області, Полтавському районі, с. Василівка.

Господарство не є правонаступником інших юридичних осіб. Діє на підставі статуту. Дослідимо деякі відомості щодо організації діяльності підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Організаційна характеристика господарства, 2018-2022 рр.

Показник	Зміст
Засновник та члени господарства	Члени сім'ї: батько – засновник; Учасники: дружина; дочка; друга дочка; мати – родичі або члени сім'ї Засновників, які мають право на одержання безоплатно у приватну власність земельної ділянки із земель, наданих господарству і мають право на частку капіталу
Установчі документи	статут фермерського господарства
Орган управління	Збори засновників
Голова підприємства	Виконавчий орган, головним чином – здійснює управління господарством

Головна мета досліджуваного господарства – отримання прибутку шляхом виробництва аграрної продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

Предмет діяльності досліджуваного господарства досить розлогий:

- вирощування зернових та технічних культур;
- овочівництво, декоративне садівництво, розсадництво;
- вирощування фруктів, ягід, горіхів тощо та оптова торгівля ними;
- оптова торгівля зерном, насінням, кормами;
- роздрібна торгівля з лотків на ринку;
- послуги в галуз рослинництва;

- переробка сільськогосподарської продукції (власної та придбаної);
- оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва, а також придбаними;
- сільський (зелений) туризм;
- виробництво будівельних матеріалів та виконання будівельних та ремонтних робіт;
- придбання та будівництво будинків, споруд, в т. ч. сільськогосподарського призначення;
- створення підсобних промислів;
- надання послуг та консультацій фізичним та юридичним особам щодо обробітку землі вирощування аграрних культур, ремонті і технічному обслуговуванню автомобілів, сільськогосподарської техніки тощо;
- постачання товаровиробникам: технологічних ліній для переробки аграрної продукції, техніки та запасних частин до неї, засобів малої механізації; транспортних засобів; нафтопродуктів; гербіцидів, пестицидів, міңдобрив, насіння; будівельних матеріалів тощо.

Досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.1).

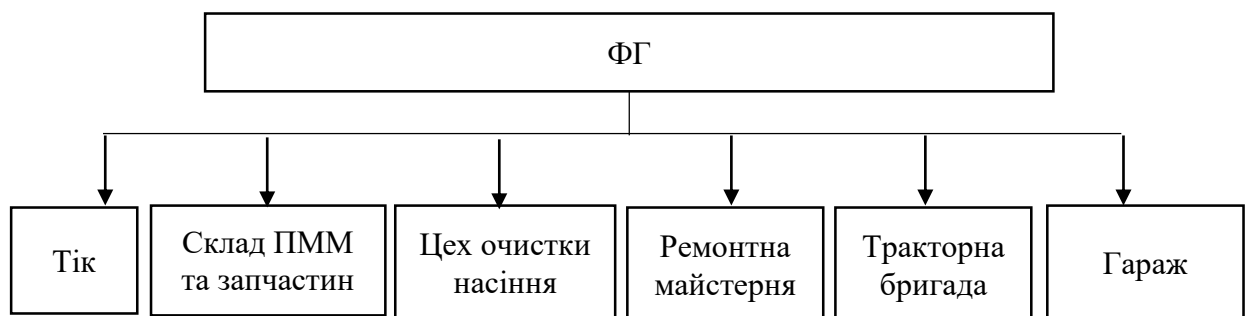


Рис. 2.1. Організаційна структура управління господарства, 2018-2022 рр.

Спеціалізація господарства – вирощення зернових та технічних культур та ведення насінництва [47].

Проаналізуємо види культур, вирощуванням та продажем яких

займалося господарство в аналізованому періоді 2018-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Культури, сорти/гібриди, які вирощуються в досліджуваному фермерському господарстві, 2018-2022 рр.**

Культура	Сорт, гібрид
Озимий ячмінь	Снігова королева
Озима пшениця	Катруся одеська; Житниця одеська; Ахім; РЖТ Реформ; Ротакс; Саласар
Яра пшениця	Леннокс
Ярий ячмінь	Святовит; Одісей; КВС Данте; КВС Алісіана; Аватар
Соя	Александрит, Адамос
Кукурудза	ДН Астра

Всі сорти та гібриди є високоврожайними та спеціально підібрані під кліматичні умови, в яких функціонує підприємство. Більш детальна інформація щодо пропонованої продукції та цінової політики підприємств наведена у додатку Г.

Ґрунти сприяють результативності діяльності підприємства щодо вирощування сільськогосподарської продукції (рис. 2.2).

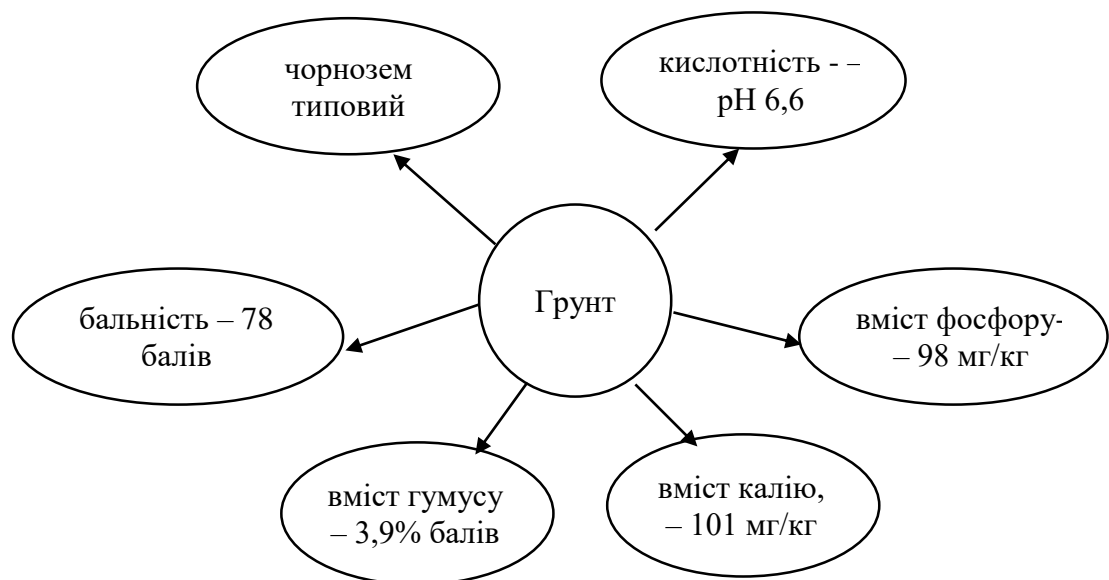


Рис. 2.2. Характеристика ґрунтів досліджуваного господарства, 2018-2022 рр.

Отже, в середньому по господарству наявні ґрунти є з високим

репродуктивним потенціалом, який можна нарощувати через інноваційні методи обробітку, захисту рослин, завдяки поміркованим сівозмінам.

Фермерське господарство з 2006 року внесено до державного реєстру виробників насіння, садивного матеріалу, як підприємство, що займається вирощуванням: добазового, базового та сертифікованого насіння зернових, зернобобових та олійних культур [49].

За допомогою рис. 2.3 проаналізуємо склад штату фермерського господарства.

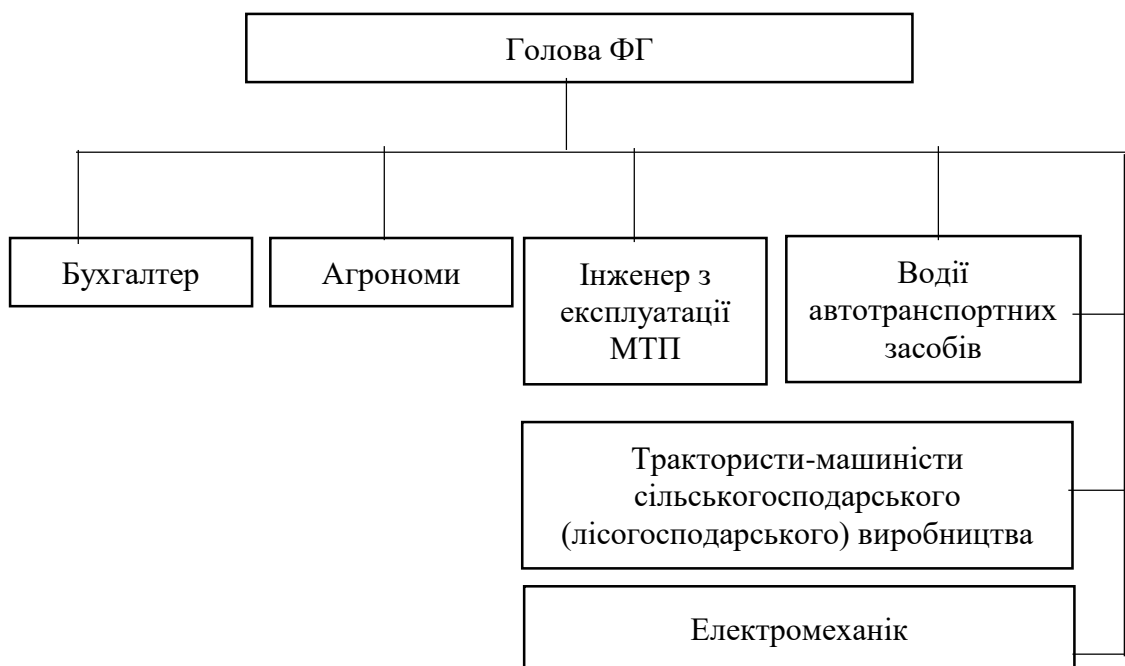


Рис. 2.3. Штатна структура ФГ, 2018-2022 рр.

Проаналізуємо особливості організаційної структури ФГ:

- структура є простою та зрозумілою щодо її застосування на практиці;
- всі управлінські зв'язки прямі, чіткі та логічні, як для керівника, так і для підлеглих;
- чітко розмежовані сфери повноважень, відповідальності за посадами;
- рішення приймаються оперативно;
- легко проконтролювати виконання наказів, розпоряджень, рішень;
- наявна швидка реакція працівників на прямі накази;

- дії персоналу характеризуються узгодженістю;
- особиста відповідальність керівника за видані рішення.

Але дана структура не позбавлена слабких місць:

- зосередженість влади в руках одного керівника – переважання авторитарного стилю керівництва;
- може спостерігатися складність, запутаність та інші комунікаційні проблеми між співробітниками на рівні горизонтальних зв'язків;
- так як , вся влада зосереджена в одних руках – це формує високі вимоги до його рівня кваліфікації;
- широка спеціалізація керівництва, що розфокусує;
- значне фізичне та моральне навантаження на керівника;
- інформаційне перевантаження керівника;
- часто спостерігається зміщення фокусу з вирішення стратегічних завдань до роботи над оперативними завданнями;
- структура жорстка, не гнучка.

Проаналізувавши стиль лідерства, що переважає в арсеналі стилів керівника ФГ, можемо охарактеризувати його наступним чином (табл. 2.3). За основу взяли характеристику стилів лідерства, наведену в [50].

*Таблиця 2.3*

**Характеристика стилю лідерства, що переважає в досліджуваному господарстві, 2018-2022 рр.**

Показник	Характеристика
Вид стилю	Транзакційний стиль
Основа стилю	Система винагород та покарань для досягнення бажаного рівня продуктивності та ефективності роботи працівників
Увага	Дотриманню організаційної ієрархії
Оцінка роботи	Згідно чітко визначених критеріїв успіху та невдач
Принцип управління	Якщо працівники досягли поставлених перед ними цілей – отримують винагороду (часто обумовлену заздалегідь), якщо ні, то – будуть відповідати в межах покладених на них обов'язків, повноважень
Переваги	чіткість цілей, слідкування та підтримка високої продуктивності, легко вимірюється прогрес
Недоліки	слабкий командний дух, відсутність мотивації у підлеглих до креативних пропозицій, ініціативності та мотивації щодо командної взаємодії

В ієрархічній системі основних складових стратегічного вибору ФГ інвестиційна стратегія посідає наступне місце (рис. 2.4):

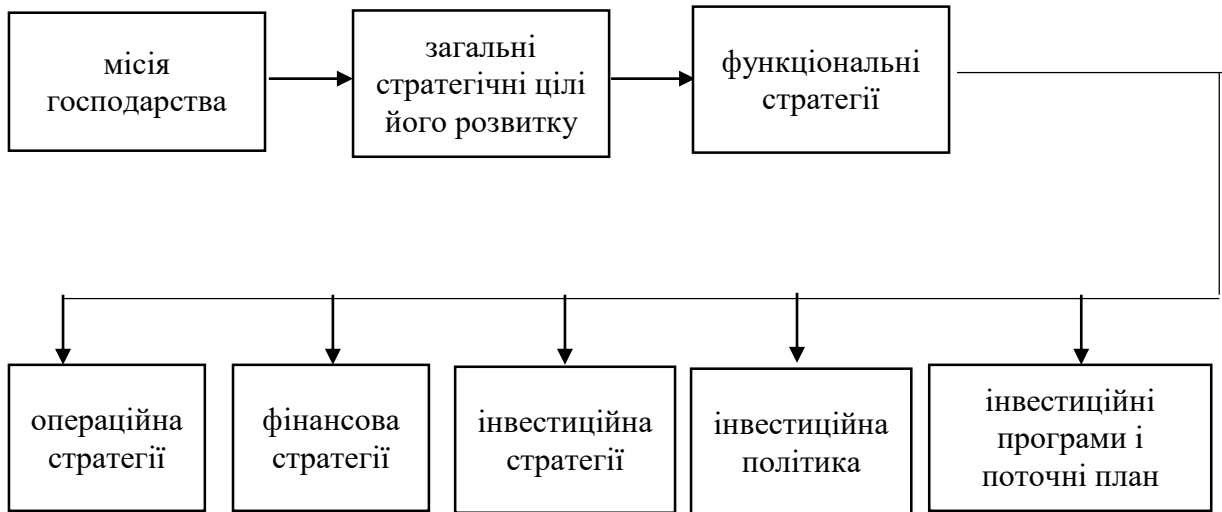


Рис. 2.4. Місце інвестиційної стратегії в системі управління фермерським господарством, 2018-2022 рр.

Інвестиційна політика ФГ, як функціональна частина інвестиційної стратегії, дозволяє керівнику господарства поєднати цілі й інвестиційні напрями з механізмами їх реалізації, а програми і поточні плани, в свою чергу, – їх деталізують. Виходячи з означеного, вибір складових стратегії ФГ слід здійснювати за критеріями ефективності інвестицій. Ми погоджуємося із дослідниками, які зазначають, що розробка ефективної інвестиційної стратегії та інвестиційної політики сучасного фермерського господарства має ґрунтуватися, насамперед, на принципах стратегічного управління, проектного аналізу і вибору за критеріями ефективності інвестиційних рішень [51].

Якщо стратегічне управління більш менш присутнє в управлінській діяльності ФГ, то те саме не можемо засвідчити про проектний аналіз та фінансові критерії ефективності інвестицій.

За допомогою даних рис. 2.5 спробуємо висвітити результати проведеного нами SWOT-аналізу. Згідно методики SWOT-аналізу:

1) вивчаємо зовнішні можливості на ринку або сильні сторони (можливості) щодо взаємодії із постачальниками, споживачами, державою

тощо і на основі такого аналізу можемо зробити прогноз щодо негативних моментів відносно конкурентних позицій та поведінки конкурентів зокрема, економічних, політико-правових, техніко-технологічних змін. Дані фактори виникають в зовнішньому середовищі та впливають так чи інакше на діяльність ФГ. Відповідно до такого аналізу чітко визначають стратегічні альтернативи виробничо-економічної діяльності підприємства на перспективу.

2) досліджуємо сильні та слабкі сторони діяльності самого ФГ, визначаючи рівень розвитку та використання його потенціалу.

Можливості	Загрози
<p>Зростаючий попит на зернову продукцію та насіннєвий матеріал високопродуктивних сортів / гібридів (3 бали);</p> <p>Можливість розширення діяльності за рахунок розширення земельних угідь, шляхом приєднання паїв (1 бал);</p> <p>Можливості діджиталізації виробництва та управління та збільшення на цій основі продуктивності (3 бали)</p> <p>Наявність робочої сили (переміщені особи) (1 бал)</p>	<p>Військові дії в країні (3 бали);</p> <p>Економічна, політична та соціальна кризи, їх нарощування (3 бали);</p> <p>Потенційна тенденція до зменшення обсягів виробництва, з огляду на зазначені попередні причини (2 бали);</p> <p>Висока конкуренція на ринку подібних послуг (1 бал);</p> <p>Вплив несприятливих природно-кліматичних умов на отримання планового обсягу збору врожаю (2 бали);</p> <p>Прискорення темпів зростання вартості всіх видів ресурсів (3 бали)</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Кваліфікований, досвідчений, лояльний персонал (3 бали);</p> <p>Акумуляований досвід в сфері аграрного виробництва та бізнесу (3 бали);</p> <p>Позитивний імідж та наявність власної ринкової ніші (2 бали);</p> <p>Сприятливе розташування та близькість до автомагістралей (2 бали);</p> <p>Міцні ділові зв'язки із постачальниками та споживачами (2 бали);</p> <p>Фондозабезпеченість та оновлення МТБ (2 бали);</p> <p>Висока якість продукції (3 бали);</p> <p>Широкий асортимент та активна товарна політика (3 бали);</p> <p>Зазвичай сприятливе ставлення персоналу до змін, розуміння їх необхідності (2 бали)</p>	<p>Слабке впровадження інноваційних методів управління та мотивації персоналу (3 бали);</p> <p>Слабко розвинена практика залучення персоналу до управління (2 бали);</p> <p>Можливі неузгодженості між плановими показниками діяльності та реальними, в наслідок затримок, відставання від графіку тощо (2 бали);</p> <p>Спостерігається дублювання повноважень (1 бал);</p> <p>Високий рівень трудомісткості виробництва (3 бали);</p> <p>Переважає кількість персоналу – чоловіки, що створює небезпеку для керівника втратити працівників, у зв'язку з призивом на службу в армії (3 бали)</p>

Рис. 2.5. Результати SWOT-аналізу діяльності ФГ, 2018-2022 рр.

Результати SWOT-аналізу ФГ в категорії «сильні сторони» є відповідними та підтримуючими місію досліджуваного підприємства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Місія та види цілей ФГ, 2018-2022 рр.

Розглянемо систему цілей ФГ за період 2018-2022 рр.:

#### 1. Виробничі цілі:

- здійснення ефективного управління бізнес-процесами вирощування сільськогосподарських культур;

- пошук нових високопродуктивних сортів та гібридів сільськогосподарських культур (зерновий напрямок) їх апробація, вирощування та продаж;

- пошук шляхів зниження виробничих витрат, шляхом застосування енерго- та ресурсозберігаючі технологій;

- оптимізація бізнес-процесів на основі активізації інноваційної діяльності;

- поглиблення, а не розширення продуктового портфелю.

#### 2. Комерційні цілі:

- збільшити обсяг реалізації сільськогосподарської продукції та послуг;

- налагодження та підтримка ефективних зв'язків з постачальниками;
- раціоналізація товарної, цінової, збутової політики, відповідно до умов та перспектив розвитку бізнес-середовища;
- забезпечення умов зростання конкурентоспроможності ФГ.

### 3. Інноваційні цілі:

- впровадження інноваційних технологій виробництва, обладнання, модернізація МТБ
- діджиталізація виробничих процесів.

### 4. Соціальні цілі:

- створити та підтримувати належні умови праці, на засадах забезпечення продуктивної праці, високої мотивації та безпеки;
- своєчасно виплачувати заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати;
- забезпечення відповідальності перед споживачами, шляхом врахування їх потреб та комплексного управління якістю та безпекою продукції.

Отже, досліджуване підприємство є з одного боку типовим представником аграрного сектору за більшістю аналізованих параметрів, але разом з тим має достатнім потенціалом розвитку, який дослідимо більш детально за допомогою аналізу проведеного в наступному підрозділі.

## **2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства**

Проаналізуємо наявність та ефективність використання ресурсів ФГ. Аналіз почнемо з одного, на наш погляд, найважливіших ресурсів – персоналу. Саме конкурентоспроможність, вмотивованість та рівень лояльності, потенціал наявного персоналу відіграє важливу роль у формуванні ефективного функціонування підприємства.

За допомогою даних табл. 2.4 дослідимо динаміку чисельності персоналу ФГ.

Таблиця 2.4

### Динаміка чисельності персоналу ФГ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	14	13	16	17	141,7
з них: чоловіки	8	10	9	11	12	150,0
жінки	4	4	4	5	5	125,0

Таким чином, середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 41,7 %. В структурі персоналу найбільшу частку склали чоловіки, їх чисельність збільшилася у 50,0 %, чисельність працівників жіночої статі – на 25,0 % у 2022 р., порівняно з базисним.

За допомогою даних табл. 2.5, проаналізуємо рух персоналу в досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.5

### Динаміка показників руху персоналу в ФГ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	14	13	16	17	5	141,7
Прийнято персоналу, осіб	3	1	-	4	4	1	133,3
Вибуло працівників, осіб	1	-	1	1	2	1	200,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	33,3	7,1	7,7	31,3	35,3	2,0	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,3	-	7,7	6,3	11,8	3,4	x

Отже, за період 2018-2022 рр. чисельність прийнятих працівників збільшилася на – 41,7 % (5 осіб), а чисельність вибувши також збільшилася у 2 рази (на 1 особу). Прийнятих працівників – на 33,3 % (1 особу).

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 р. склав 35,3 %, що на 2,0 в. пт більше за показник 2018 року. Коефіцієнт плинності кадрів

збільшився на 3,4 в. пт, та склав у 2022 р. 11,8 %. Вказаний показники руху персоналу є у межі норми.

Важливим показником ефективності управління персоналом є рівень його продуктивності, тому простежимо даний показники за допомогою даних рис. 2.7.

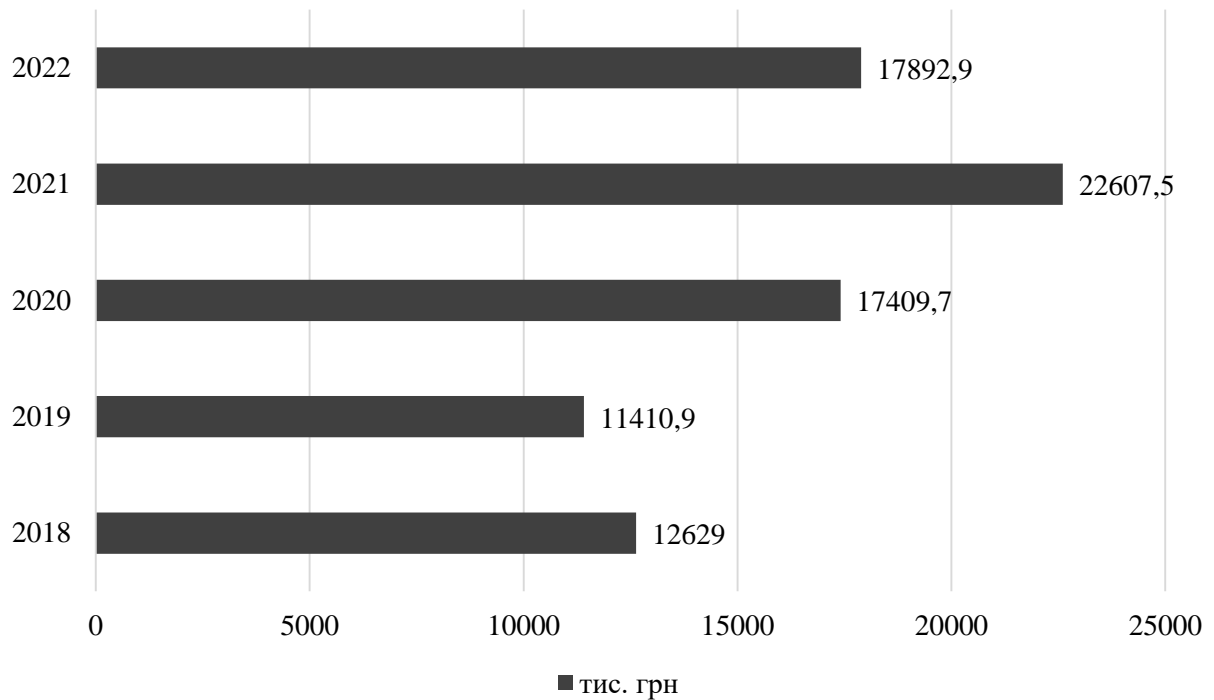


Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці персоналу ФГ, 2018-2022 рр.

Таким чином продуктивність праці в досліджуваному підприємстві зменшилася в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 29,4 %.

Серед важливих ресурсів підприємства є основні засоби, які створюють відчутну конкурентну перевагу. Проаналізуємо рівень забезпеченості та ефективність використання основних засобів ФГ (табл. 2.6).

Так, середньорічна вартість основних засобів в ФГ в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася в 2,3 рази, при цьому фондоозброєність мала тенденцію до зростання – на 61,8 %, а фондovіддача зменшилася на 61,8 %, разом з тим, рентабельність основних засобів зменшилася на 139,6 в. пт. і в 2022 р. склала 22,6 %. Пов'язано це із суттєвим зменшенням обсягів продажів у 2021 та 2022 роках.

Таблиця 2.6

**Динаміка стану та рівня забезпеченості основними засобами ФГ,  
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2060,7	2060,3	3110,2	4682,1	4723,1	229,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	171,7	222,2	360,2	295,2	277,8	161,8
Фондовіддача, тис. грн	6,1	5,5	5,6	4,8	3,8	61,8
Рентабельність основних засобів, %	162,2	42,8	52,5	91,3	22,6	x

Ефективність використання оборотних засобів простежимо за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів ФГ,  
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	5285,1	7391,9	9370,9	11836	14673	277,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,390	1,544	1,858	1,910	1,219	-1,170
Коефіцієнт завантаження	0,418	0,648	0,538	0,524	0,820	0,402
Тривалість одного обороту, днів	151	233	194	188	295	145

Отже, середньорічна вартість оборотних засобів в 2022 р., порівняно з 2018 р. збільшилася на 277,6 тис. грн. При цьому коефіцієнт оборотності оборотних засобів в досліджуваному підприємстві зменшився на 1,17 в. пт, а відповідно коефіцієнт завантаження збільшився на 0,402 в. пт. Все це негативно відобразилося на зростанні тривалості обороту – на 145 днів. Таким чином можемо констатувати, зменшення обсягу виробництва продукції господарства в розрахунку на 1 грн поточних витрат, через це потенційно

зменшилися можливості вивільнення частини оборотних засобів та створення додаткових запасів, з метою розширення виробництва.

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності ФГ.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності  
ФГ, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12629	11410,9	17409,7	22607,5	17892,9	141,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9263,7	10465,4	15527,7	18070,8	16503,7	178,2
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	3342,3	882,2	1633,4	4276,8	1066,5	31,9
Рівень рентабельності, %	36,1	8,4	10,5	23,7	6,5	x

Отже, в ФГ в 2022 р., порівняно з 2018 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 41,7 тис. грн. Собівартість продукції збільшилася швидшими темпами і в звітному році перевищила базисний показник на 78,2 %. Негативним є зменшення чистого прибутку за аналізований період на 68,1 %, а рентабельності виробництва – на 29,6 в. пт (в 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 6,5 % проти 36,1 % в 2018 р.) Пов’язані зазначені негативні зміни із скороченням об’ємів виробництва підприємства, зумовлені ситуацією нестабільності в Україні, несприятливими погодними умовами.

Проаналізуємо як змінювався рівень рентабельності в досліджуваному періоді в ФГ за допомогою даних рис. 2.8.

Аналізуючи дані рис. 2.8, можемо констатувати той факт, що в 2022 р., порівняно з 2018 р., рівень рентабельності зменшився на 29,6 в. пт., а в порівнянні з показником 2021 р. – на 17,2 %.

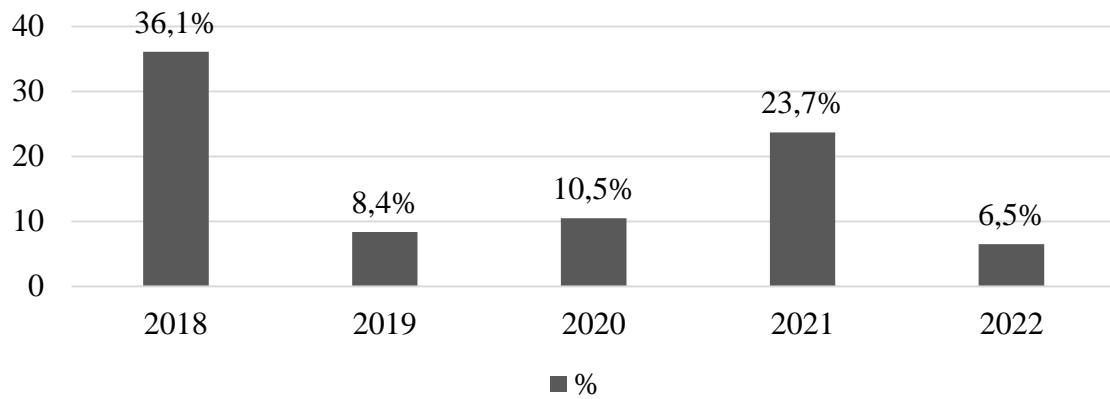


Рис. 2.6. Динаміка рівня рентабельності ФГ, 2018-2022 рр.

Далі проаналізуємо основні показники фінансової стійкості ФГ, 2018-2022 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка основних показників фінансової стійкості ФГ, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,806	0,710	0,613	0,642	0,684	-0,122
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,072	0,065	0,159	0,218	0,190	0,117
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,942	0,954	0,902	0,860	0,870	-0,071
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,355	4,372	3,619	3,034	2,586	-0,769
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	1,293	0,974	0,713	0,857	0,709	-0,584

Отже, аналізуючи дані табл. 2.9, можемо зазначити, що в 2022 р., порівняно з 2018 р., коефіцієнт автономії зменшився на 0,122 в. пт., що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність господарства, при цьому варто зазначити, що значення

аналізованого показника більше нормативного ( $> 0,5$ ) протягом всього періоду спостереження.

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився на 0,117 в. пт, що вказує на збільшення частини власних коштів, які припадають на кожну гривню позикових, залучених коштів; показник є більше за нормативний рівень ( $> 0,1$ ).

Коефіцієнт фінансової стійкості мав тенденцію до зменшення, зокрема у звітному році, порівняно з 2018 р. – на 0,071 в. пт, що вказує на зменшення частки активів, які підприємство може фінансувати власними силами та залучених на довгостроковій основі фінансів.

Загалом, за вказаних тенденцій, досліджуване підприємство може залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Але, при цьому, варто зазначити, що коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,769 в. пт, що свідчить про збільшення частини власного оборотного капіталу, який перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився на 0,584 в. пт.

За допомогою даних табл. 2.10, проаналізуємо рівень ліквідності ФГ.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ліквідності ФГ, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	0,719	0,782	0,751	0,716	0,757	0,037
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,313	0,277	0,240	0,299	0,266	-0,047
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,221	0,186	0,109	0,039	0,022	-0,199

Аналізуючи дані табл. 2.10, можемо вказати на той факт, що у 2022 р., порівняно з 2018 р., зі станом ліквідності відбувалися і позитивні, і негативні зміни: коефіцієнт покриття (вказує на достатність ресурсів, що можуть бути використані для погашення власних поточних зобов'язань) збільшився на 0,037 в. пт. Даний коефіцієнт не досягає нормативного значення (1,5-2,5).

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує платоспроможність підприємства щодо своєчасного проведення розрахунків щодо виплати поточних зобов'язань дебіторам) мав тенденцію до зменшення на 0,047 в. пт, порівняно з базисним. Показник значно менший за нормативний – 0,6-1 [52, с. 902].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився – на 0,199 в. пт, що вказує на зменшення позик господарства, які можуть бути погашені негайно. Крім того, показник по підприємству значно нижчий за нормативний (0,2-0,6).

Отже, загалом управління фінансово-економічною підсистемою досліджуваного підприємства знаходиться на прийнятному рівні, але має певні проблеми у сфері фінансової автономії та стійкості, ліквідності, а також у сфері зменшення рівня рентабельності виробництва. Хоча, варто зазначити, що підприємство, не зважаючи на складні умови аналізованого періоду, особливо 2022 р., не переставало нарощувати виробництво та залишалось прибутковим.

### 2.3. Аналіз практики застосування проектного підходу в управлінні підприємства

Проаналізуємо практику застосування проектного підходу в менеджменті ФГ. Зазвичай, система прийняття рішень щодо запровадження певних змін у досліджуваному підприємстві має наступу схему дій менеджменту (рис. 2.7).

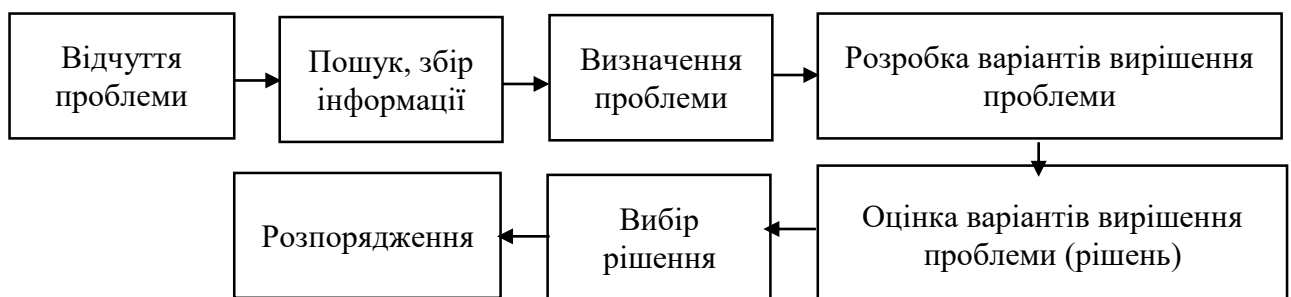


Рис. 2.7. Логіка прийняття рішення в ФГ, 2018-2022 рр.

При цьому відчуття проблемного місця або загрози може виникати не лише у керівника, але й у інших співробітників, вони ж можуть займатися збором та пошуком інформації, якої не вистачає. Проблему визначає виключно власник, директор ФГ. Наступним кроком виступає процес розробки варіантів рішень вирішення проблеми (до речі, це може бути не проблема, а можливості, які відкриваються перед підприємством у певному періоді).

За допомогою даних табл. 2.11 простежимо специфіку розгляду альтернативних рішень в ФГ.

*Таблиця 2.11*

**Процес розгляду альтернатив рішень в ФГ, 2018-2022 рр.**

Показник	Характеристика
Хто формує альтернативи?	Керівник, агрономи, інші фахівці – залежно від специфіки проблеми
Індивідуальне чи групове вироблення рішення?	Групове, але останнє слово за керівником, не зважаючи на отриману аргументацію
Формат наради	Автократична, за якої наперед передбачається чіткий хід її проведення та готується учасниками наради заздалегідь. Діє принцип: «Запит керівника – відповідь підлеглого» (вже підготовлена)
	Диктаторська – завжди відбувається з ініціативи керівника, відносно певного питання, сфери діяльності та стосується конкретних співробітників, які залучаються до обговорення
	Диспетчерська, або «п'ятихвилинка» – стихійний вид нарад, які мають на меті: зібрати інформацію, її переробити та прийняти рішення. Вона завершується повідомленням конкретного розпорядження
Методи прийняття управлінського рішення	Найпопулярніший метод – «мозкового штурму»
Стиль прийняття рішень	Авторитарний з елементами демократизації процесу

Отже, групове осмислення проблеми, створення фокус-груп для розгляду того чи іншого варіанту розвитку, вирішення проблемної ситуації – елементи проєктного управління. При цьому керівник ФГ усвідомлює переваги та недоліки групового прийняття рішень та управляє даним процесом (табл. 2.12).

Таким чином прийняття певної альтернативи у відповідь на виявлену проблему, можливості розвитку – початок ініціювання проєкту.

**Реакція керівництва на особливості прийняття групових рішень в ФГ,  
2018-2022 рр.**

Преваги	Недоліки	Управлінські дії
1. Подолання стереотипного мислення, реалізація можливості всестороннього розгляду питання	1. Розходження точок зору – конфлікти, блокування рішень, погіршення взаємовідносин між учасниками	Головний в дискусії завжди керівник – він задає тон наради та не допускає розгортання конфліктів, попереджаючи їх на початку
2. Акумуляція знань та інформації	2. Потребує більше часу (іноді суттєво), ніж індивідуальне	Жорсткий таймінг нарад та їх кількості
3. Захист від суб'єктивної оцінки ситуації, рішення	3. Можливе передчасне ухвалення та нечіткість визначення, повноважень, відповідальності	Стиль лідерства керівника унеможливорює дану загрозу, тому що підлеглі розуміють власну відповідальність у разі невиконання повноважень, завдань
4. Спільно прийняте рішення мотивує до його виконання	4. Під час ухвалення рішення можливі примус, тиск однієї сторони на інших, з метою нав'язати власний варіант.	Контроль з боку керівника. Єдина особа, яка може собі це дозволити, фактично, є сам керівник
5. Сприяє покращенню взаємовідносин, подальших комунікацій	5. Може викликати стан незадоволеності та напруженості: кожен учасник намагається, щоб його точка зору була прийнята (мотиви можуть бути різні)	Сильна увага даному аспекту з боку керівництва не приділяється. Хоча практика проведення таких нарад передбачає, що кожен запрошений має висловитися
6. Добровільне прийняття відповідальності, поділ повноважень логічний для учасників обговорення		

Загалом в ФГ спостерігаються ознаки проектної діяльності та проектного управління. Наприклад, коли відбувається прийняття рішення щодо впровадження зміни, інновації, введення нового сорту для в системі продуктової орієнтації підприємства, це відбувається з обов'язковим дотриманням наступних дій:

1) формується мета нововведення / зміни – виключно, за практикою управлінської діяльності підприємства, керівником. При цьому завжди аналізується взаємозв'язок ініціативи з іншими видами діяльності, її вплив на них, на діяльність господарства загалом – це відбувається вже за участі фахівців підприємства;

- 2) описується те, що необхідно: активності, роботи, ресурси, час тощо;
- 3) визначають бажані результати: «яких критеріїв та результатів необхідно досягти, виконавши прийняте рішення»;
- 4) визначаються показники якості запланованого результату;
- 5) визначають фактори, які можуть заважати або загрожувати виконання – ризику. Метод ідентифікації та формулювання можливих наслідків матеріалізації ризиків – якісні: мозковий штурм, експертне опитування;
- 6) визначається термін реалізації ініціативи – точна дата рідко встановлюється – загалом, період реалізації встановлюється, виходячи з:
  - нагальності вирішення виявленої проблеми;
  - технологічних особливостей реалізації ініціативи;
  - наявних ресурсів, в т. ч. фінансових, людських та технічних тощо.
- 7) визначають відповідальних виконавців;
- 8) формують та доводять до відома учасників систему комунікаційної взаємодії – визначають частоту зустрічей всіх учасників, місце, час, формат.

При цьому, пропонуємо розглянути структуру обмежень, яку завжди беруть до уваги при розгляді ініціатив та їх впровадженні в ФГ (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Ієрархічна структура обмежень ініціатив, яка зазвичай приймається до уваги керівником ФГ, 2018-2022 рр.**

Категорія	Обмеження	Інструмент управління
1	2	3
Зміст	Обсяг робіт	Формування обсягу робіт
	Технології	Моніторинг відповідності
	Політика підприємства	Місія, цілі, стратегії підприємства
Якість	Вимоги	Керівництва, споживачів
	Сорт продукту	Стратегічна орієнтація підприємства
	Нормативні вимоги	Міжнародні стандарти якості
Розклад	Строки	Огляд логіки та технології здійснення робіт, нагальності реалізації ініціативи
	Зв'язки	
	Контрольні точки	Визначаються місця прийняття рішень про подальші дії
	Сезонність	Узгодження технологічних особливостей та розкладу

1	2	3
Бюджет	Прямі витрати	Технологія, логіка робіт
	Витрати періодів	Узгодження з контрольними точками
	Побічні, непрямі витрати	Врахування обов'язкове, пов'язане з технологією, логікою робіт тощо
	Резерви	Формуються та контролюються щодо використання.
Ресурси	Доступність ресурсів	Знання реальної технології реалізації ініціативи та моніторинг власних можливостей
	Достатність ресурсів	
	Логістика	Оптимізація постачання
	Наявна кваліфікація персоналу	Моніторинг компетентнесних можливостей персоналу – прийняття рішень, враховуючи з'ясований рівень знань та вмінь учасників
	Наявність інших ініціатив, що реалізуються в цей же час	Узгодження між ними ресурсного забезпечення
Ризики	Толерантність щодо ризиків	Вміння ідентифікувати ризики та розробляти реакції дій
	Керованість ризиків	Прийняття ризиків, або відмова від діяльності

В ФГ проекти зазвичай формують в межах річних планів господарства, в яких конкретизують, уточнюють заходи з управління. Пріоритет – ефективному управлінню інвестиціями підприємства. З цією метою відбувається наступна логіка діяльності менеджменту підприємства (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Логіка заходів з управління ефективністю інвестицій в ФГ, 2018-2022 рр.

Розглянемо наведені на рис. 2.8 заходи більш детально:

1) перед тим як прийняти рішення щодо реалізації певної ініціативи, що потребує інвестування, керівник разом з бухгалтером відслідковують: чи відповідають доходи фермерського господарства інвестиційному обсягу, передбаченого у даному проєкті. Якщо встановлюється невідповідність, плануються відповідні заходи;

2) поряд з першим етапом, відбувається визначення відповідності планової ініціативи загальному напрямку розвитку фермерського господарства, підвищенню ефективності господарської діяльності тощо. До цього процесу долучається колектив;

3) керівник разом з бухгалтером, агрономами та технічними керівниками відшукують резерви підвищення рівня ефективності інвестування у конкретний проєкт, в основному – за рахунок економії, скорочення поточних витрат в розрахунку на одиницю продукції. Також, ведеться пошук спонсорів та державних та міжнародних програм, які можуть зменшити обсяг інвестицій з боку господарства та долучити до бажаного проєкту інші необхідні ресурси;

4) керівник перевіряє відповідність інвестиційного проєкту фактичним тенденціям ринку, його кон'юнктури, розраховує разом із фахівцями рівень ефективності;

5) керівник разом з відповідними фахівцями (залежить від проєкту) вивчає можливості зменшення ризиків. Варіанти, які використовує господарство:

- укладення додаткових угод на закупівлю обладнання і реалізацію продукції;

- страхування та їх фінансування проєктів;

- диверсифікація виробничої діяльності;

б) керівник та бухгалтер аналізують обсяги накопичення капіталу, що утворився за рахунок інвестиційної діяльності, адже це один з очевидних показників ефективності інвестиційної діяльності.

Приклад оцінки інвестиційних цілей ФГ у 2022 р. наведемо за допомогою даних табл. 2.14.

**Оцінка варіантів інвестиційних цілей ФГ за показниками ефективності,  
2022 р.**

Ініціатива	Вартість, тис. грн	Прибуток, тис. грн / рік	Строк окупності, років	Норма прибутко- вості, %	Доціль- ність
1. Придбання комбайну зернозбирального комбайну John Deere для:	1280,0	-	-	-	-
1.1. власних потреб	-	112,7	11,4	8,8	не доцільно
1.2. власних потреб та надання послуг	-	400,0	3,2	31,3	доцільно
2. Придбати трактор Lovol TB 504 для того, щоб:	651,5	-	-	-	-
2.1. замінити трактор ДТ-75	212,0	53	12,3	8,1	не доцільно
2.2. замінити трактор Т-150	228,0	130	5,0	20,0	доцільно
3. Придбання культиватора «Європак»:	-	-	-	-	-
3.1. культиватор 3,6 м європак, навісний AGRO-MASZ AU36	245	32	4,1	24,2	доцільно
3.2. культиватор комбінований Європак 2,8 м польський Бомет	75,3	16	8,0	12,4	не доцільно
Разом	2176,5	562,0	х	х	х

Отже, нами проілюстрований спосіб, який застосовує керівництво при прийнятті остаточного рішення щодо інвестування. Як можна бачити з таблиці, обсяг інвестування за рішенням керівника склав 2176,5 тис. грн. Критеріями відбору були нарощування прибутку, норми прибутковості та строк окупності інвестицій.

Керівництво підприємства також заохочує персонал до ініціювання змін та формулювання можливих напрямів розвитку. При цьому застосовується наступний бланк представлення ідеї (табл. Д.1 додатку Д).

У підсумку проаналізуємо складові моделі управління проектами та їх використання, реалізацію в ФГ (табл. 2.15).

**Відповідність управління в ФГ моделі проектного управління,  
2018-2022 рр.**

Елемент	Характеристика	Використання підприємством
Цілі	Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяг, бюджет, час та якість, визначається головний пріоритет з переліченого	так
Обсяг (інструмент WBS)	Визначаються обсяги робіт та їх ієрархія, шляхом розробки робочої структури проекту – WBS	частково (WBS не будується за правилами)
Команда (інструмент OBS)	Призначається команда виконавців, на чолі яких знаходиться керівник команди. Вона не лише виконує завдання, але має функції управління.	частково (скоріше не команда, а робоча група; управлінські функції – у керівника підприємства)
Визначення повноважень	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи та рівень відповідальності закріплюють за виконавцями	частково (словесний розподіл завдань та повноважень; матрицю відповідальності не складають)
Як реалізується проект – планування	Складається план дій із призначенням ресурсів до робіт, визначення їх послідовності та взаємозв'язку. Інструменти: план, ресурсні гістограми, діаграми Ганта, мережеві графіки тощо	частково (застосовують планування та табличний план-графік)
Контроль реалізації	Визначаються документи, які мають містити інформацію для контролю	так (але прогнозування перевитрат бюджету, часу відбувається на основі досвіду, а не спеціальних методик)

Отже, елементи проектного управління в ФГ за аналізований період ми можемо спостерігати, але головним чином їх застосування відбувається на основі інтуїції чи минулого досвіду, а не спеціалізованих знань, в т. ч. знань проектних інструментів управління. Крім того, на підприємстві, хоча і застосовують групову роботу, але це саме групова робота, а не командна. На наш погляд, розвиток саме цих напрямів проектного управління (навички використання проектних інструментів та опанування мистецтва командної співпраці) – це запорука більш свідомого запровадження проектно орієнтованого управління в досліджуваному підприємстві.

## Висновки до розділу 2.

1. Головна мета досліджуваного підприємства – отримати прибуток, шляхом виробництва аграрної продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності. Головна спеціалізація – вирощування зернових, технічних культур та ведення насінництва. Умови (кліматичні, ґрунтові) є сприятливим для ведення сільськогосподарського виробництва.

2. Організаційна структура є простою лінійною. Стиль лідерства – транзакційний стиль, що передбачає застосування системи винагород та покарань з метою досягнення бажаного рівня продуктивності та ефективності роботи працівників.

3. SWOT-аналіз виявив наступні слабкі місця в діяльності підприємства: недостатній рівень впровадження інноваційних методів управління та мотивації персоналу, висока трудомісткість виробництва; значна частина персоналу – чоловіки призовного віку. SWOT-аналіз виявив також наступні сильні сторони: кваліфікований, досвідчений, лояльний персонал; наявність акумульованого досвіду в сфері аграрного виробництва та бізнесу; широкий асортимент та висока якість продукції.

4. Досліджуване підприємство має розгалужену систему цілей: виробничих, інноваційних, соціальних та комерційних, які забезпечують реалізацію місії господарства – «Сприяти соціально-економічному розвитку регіону та населення шляхом забезпечення всезростаючого попиту на високоякісну сільськогосподарську продукцію; гідного та поважного ставлення до персоналу; сприяння розв'язанню соціальних проблем колективу та населення ОТГ».

5. Проведений техніко-економічний аналіз діяльності підприємства виявив наступні тенденції: середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 41,7 %; коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 р. склав 35,3 %, що на 2,0 в. пт більше за базисний показник. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 3,4 в. пт, та склав у 2022 р. 11,8 %.

Продуктивність праці зменшилася в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 29,4 %. Середньорічна вартість основних засобів в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася в 2,3 рази, при цьому фондоозброєність мала тенденцію до зростання – на 61,8 %, а фондovіддача зменшилася на 61,8 %. Середньорічна вартість оборотних засобів в 2022 р., порівняно з 2018 р. збільшилася на 277,6 тис. грн. При цьому коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 1,17 в. пт, це негативно відобразилося на зростанні тривалості обороту – на 145 днів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 41,7 тис. грн, собівартість продукції – на 78,2 %. Негативним є зменшення чистого прибутку – на 68,1 %, а рентабельності виробництва – на 29,6 в. пт (в 2022 р. він склав 6,5 %). Частка власного капіталу зменшилася, хоча значення показника більше нормативного; коефіцієнт фінансової стійкості зменшився, але загалом господарство може залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі.

6. Елементи проектного управління застосовують на підприємстві. Логіка формування проектної пропозиції співпадає з формалізованим механізмом формування проектного рішення. Застосовується практика групового вироблення альтернативних рішень (майбутніх проектів). Крім того, береться до уваги визначена система обмежень, при розгляді ініціатив та їх впровадженні. Для фінансування ініціатив застосовують власні та залучені інвестиційні кошти, при цьому постійно намагаються покращити рівень ефективності їх використання, шукають шляхи зниження ризику.

7. Серед елементів проектного управління, які не застосовують на підприємстві: визначення обсягу проекту за допомогою побудови WBS; працівники об'єднуються не в команди, а в робочі групи, керівником проекту завжди є керівник підприємства; застосовують словесний розподіл повноважень; в плануванні застосовують табличний графік виконання робіт; відстежувано ефективності використання інвестицій відбувається, але прогнозування часу завершення, остаточного кошторису відбувається без застосування спеціальних методик – на основі досвіду.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення системи проектного управління на підприємстві: комплексний підхід

Для впровадження проектно-орієнтованого управління діяльністю та програмами розвитку, впровадження інновацій в ФГ ми пропонуємо застосовувати наступну логічну схему (рис. 3.1).

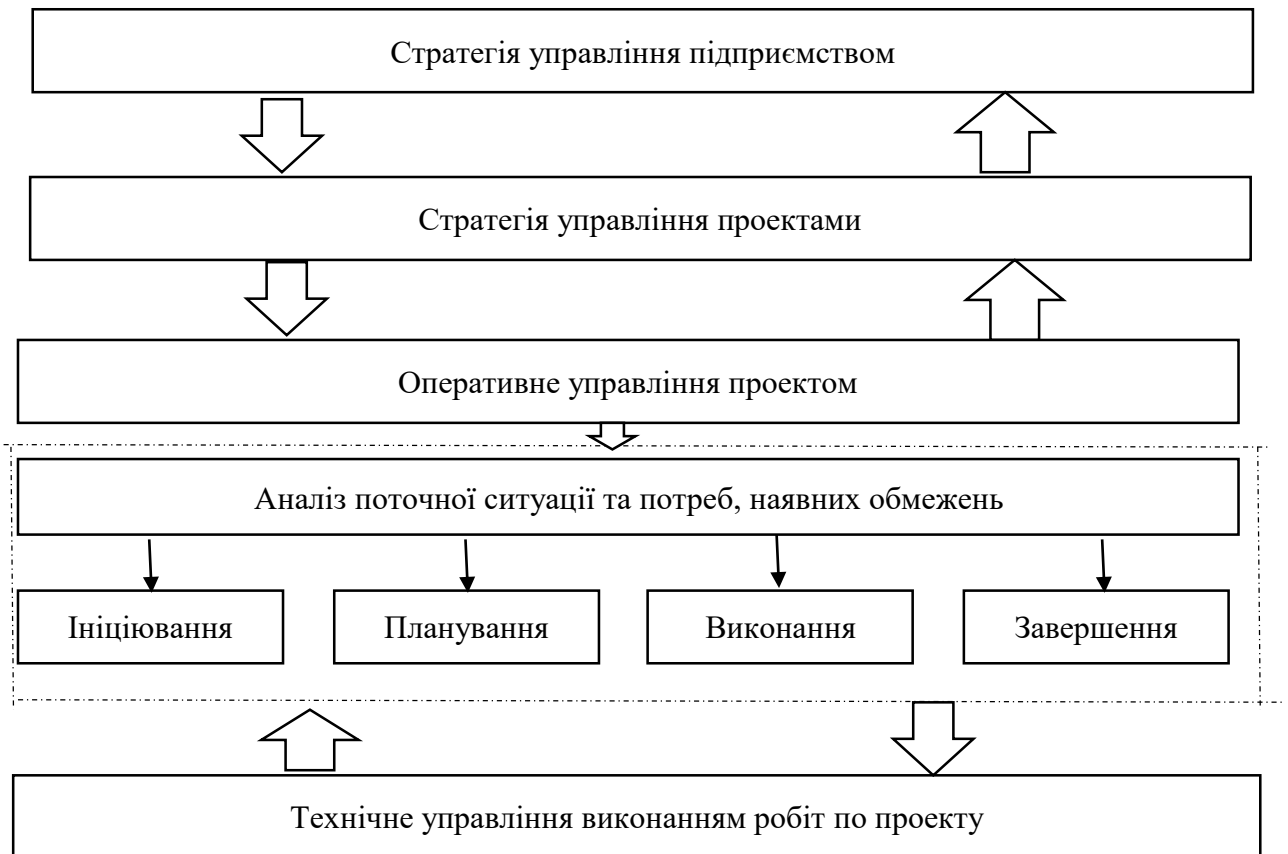


Рис. 3.1. Пропонована система та рівні проектно орієнтованого управління для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 52, с. 23]

При цьому варто враховувати, що проект є підсистемою інвестиційної політики, що, як ми розглядали в п. 2.3, є підсистемою стратегії господарства.

У зв'язку з цим, залежно від масштабу запланованого проекту, інформація на «вході» (із зовнішнього середовища) повинна мати різну значимість і повноту. На «виході» з системи управління проектом може бути результат, що впливає та визначає частку ринку, ринкову позицію підприємства, рівень конкурентоспроможності, авторитетності, соціальну значимість або технічний рівень; структуру витрат. Тому при формуванні стратегії проекту пропонуємо застосовувати ситуаційний та системний підходи.

При формуванні стратегії проекту в ФГ пропонуємо враховувати наступні підсистеми:

- 1) стратегію управління часом;
- 2) стратегію управління вартістю;
- 3) стратегію управління якістю;
- 4) стратегію управління постачанням;
- 5) стратегію управління трудовими ресурсами;
- 6) стратегію управління ризиками;
- 7) стратегію управління комунікаціями;
- 8) стратегію управління відносинами із зацікавленими сторонами;
- 9) стратегію управління змістом;
- 10) стратегію управління інтеграцією.

Для кожної з них нами на основі [54] запропонована для врахування система факторів, що визначають наведені стратегії (табл. Е.1 додатку Е).

Далі розглянемо більш детально I стадію реалізації проекту – Ініціювання. Основні характеристики даного етапу, на які доцільно, на наш погляд, звернути увагу керівництву ФГ, наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Пошук перспективних проектних ідей може сприяти досягненню визначених організаційних цілей розвитку. Тому обираючи з ідей, що сформовані з кількох джерел, виходячи з інтересів зацікавлених осіб, можна обрати ті, які спрямовані на подолання або дотримання встановлених обмежень та досягнення запланованого рівня розвитку.

**Пропонований зміст етапу «Ініціювання» проекту, рекомендований для  
ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 55]**

Елемент	Характеристика
Основні види активності	чітко визначати цілі і завдання проекту, призначати керівника проекту, розробляти статут проекту, ідентифікувати учасників та зацікавлених осіб
Підетапи	Поява ідеї Уточнення проекту Відбір проекту Формулювання Статуту проекту.
Питання, на які слід дати відповіді	Хто може вплинути на цей проект? Хто визначає його успіх, і які очікування цих осіб? Які обмеження по проекту? Як сформуванати загальне розуміння результатів проекту?
Робота з учасниками проекту	Визначити всіх учасників; Визначити провідних учасників; Опитування провідних учасників. Для визначення провідних учасників застосувати інструмент D.A.N.C.E: D – Decisions (Рішення) – особи, які ухвалюють рішення, керують проектом або впливають на нього; A – Authority (Влада) – особи, які мають владу на дозвіл, щодо здійснення проекту; N – Need (Необхідність) – особи, які отримують прямий зиск від проекту / проект на них впливає, тому їм необхідно про нього знати; C – Connections (Зв'язки) – особи, пов'язані з ресурсами, які необхідні для забезпечення успіху проекту

Зазначимо, що вибір найкращих ідей для перетворення на проекти – це один із способів мінімізувати ризик інновацій. Оскільки не всі інноваційні проекти забезпечують позитивну рентабельність інвестицій, важливо визначити найкращі з них і збільшити шанси на успіх. Щоб забезпечити достатню кількість ідей при відборі найкращих, необхідно зібрати якомога більше ідей. При цьому ми пропонуємо використовувати наступні методи генерування ідей:

- 1) брейнштормінг – основна вимога – розвести в часі генерацію ідей та їх критику. Техніка передбачає, що кожен учасник висуває власні ідеї, а інші намагаються їх розвивати, а аналіз отриманих рішень проводиться пізніше;
- 2) брейнрайтинг, який здатний захопити творчі здібності персоналу,

надати змогу вільно поділитися новими ідеями та згенерувати інноваційні рішення. Хід методу: учасникам необхідно запропонувати протягом 10 хвилин або протягом частини робочого дня написати власні ідеї щодо вирішення конкретних проблем чи можливостей роботи на аркушах паперу [56]. На наш погляд, такий спосіб створює велику область ідей;

3) створення карти розуму – процес передбачає зв'язування різної інформації, або ідей між собою. Це допомагає краще зрозуміти складність предмету, проблеми. Думки записуються, а між ними встановлюються зв'язки, використовуючи лінії та криві, щоб проілюструвати асоціацію автора / авторів, і створити ланцюжок взаємозв'язків;

4) «пастка для ідей», що полягає в тому, що працівники «інвентаризують» всі виникаючі ідеї за допомогою наговорювання на диктофон, фіксації у блокноті тощо. А потім звернутися до своїх записів у випадку, коли виникає потреба.

Коли ідея сформована, її мету, що буде визначати сутність проекту, необхідно перевірити щодо відповідності SMART-критеріям (рис. 3.2).

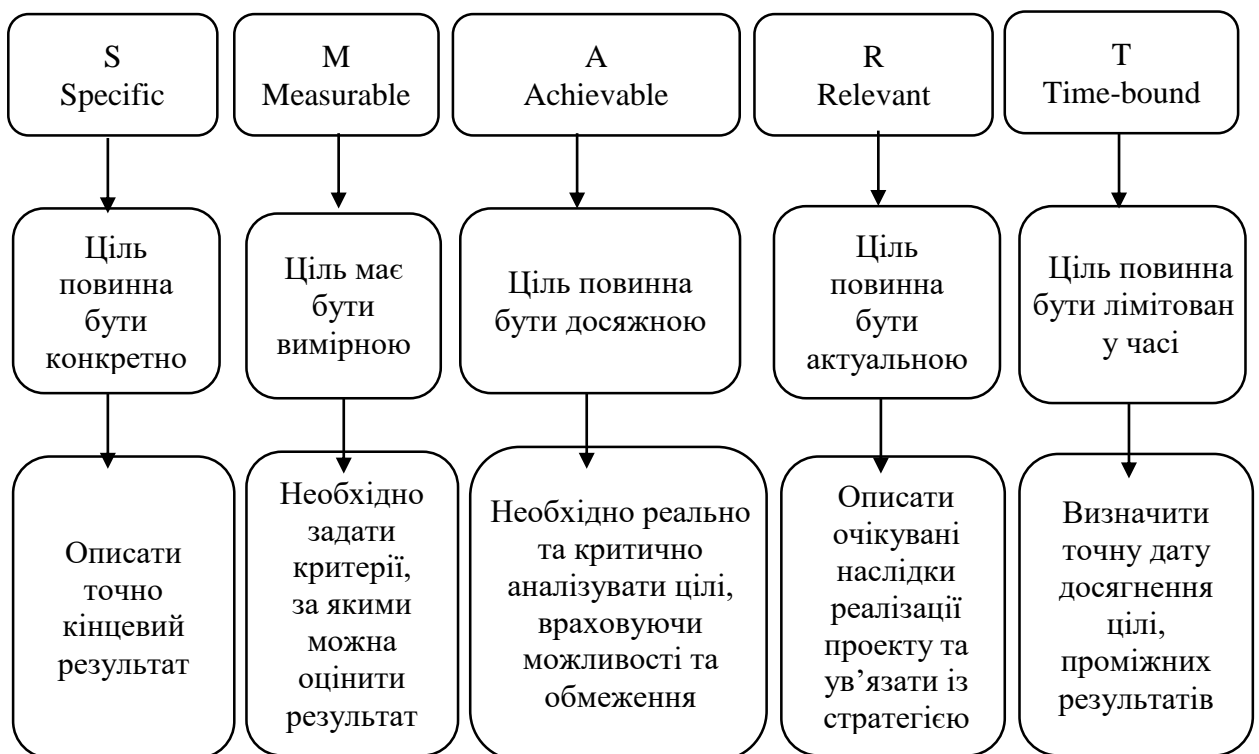


Рис. 3.2. Перевірка цілей проекту відповідності SMART-критеріям, пропонується для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 57]

На користь застосування методики SMART свідчать наступні її переваги [58]:

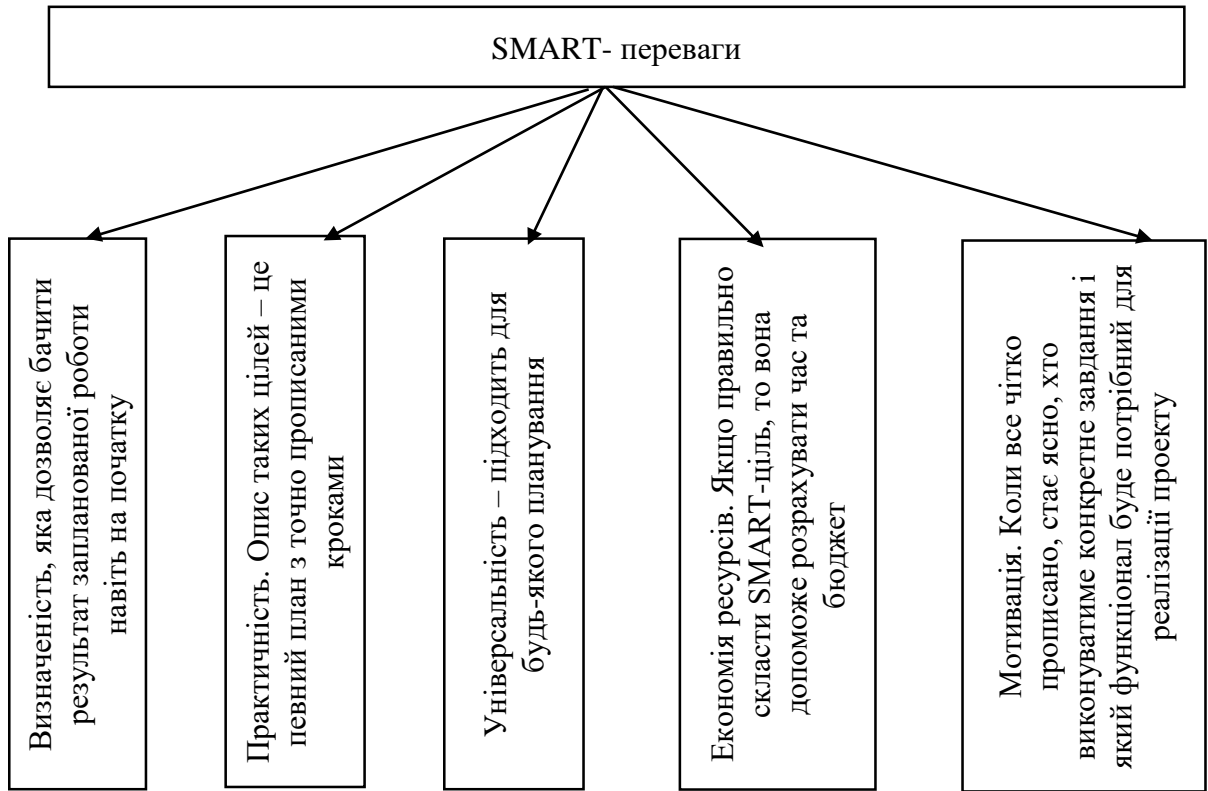


Рис. 3.3. Переваги застосування SMART методики для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 58]

Далі головну ціль, перевірену за критеріями SMART, ми пропонуємо деталізувати за допомогою такого інструменту, як «дерево цілей». Але перед тим, необхідно побудувати дерево проблем (рис. 3.3).

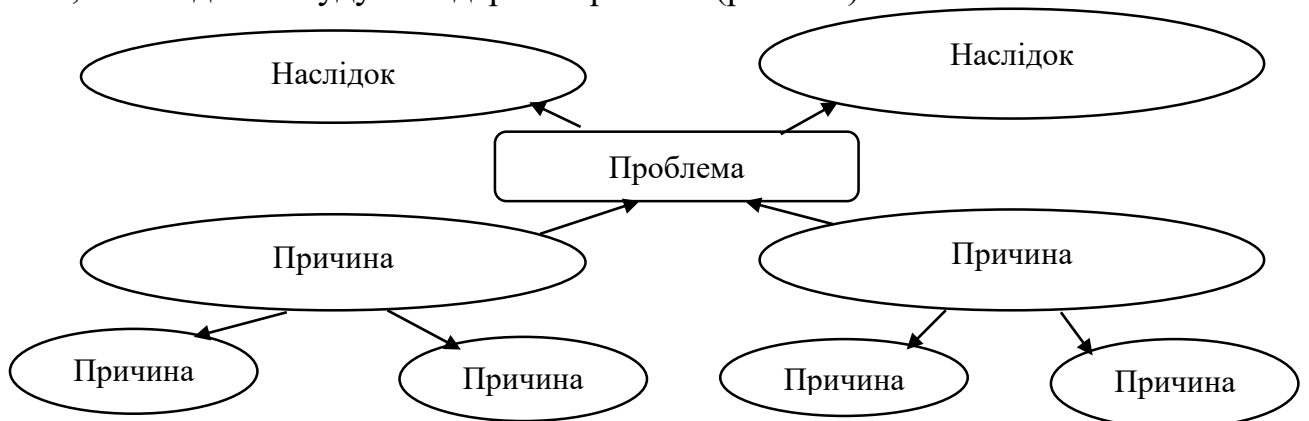


Рис. 3.3. Логіка побудови дерева проблем, запропонована для ФГ, 2024-2028 рр.

Відповідно, трансформуючи його у дерево рішень: необхідно проблему, наслідки та причини дзеркально перевернути на позитивні твердження: мета, ефекти та завдання – отримуємо дерево рішень.

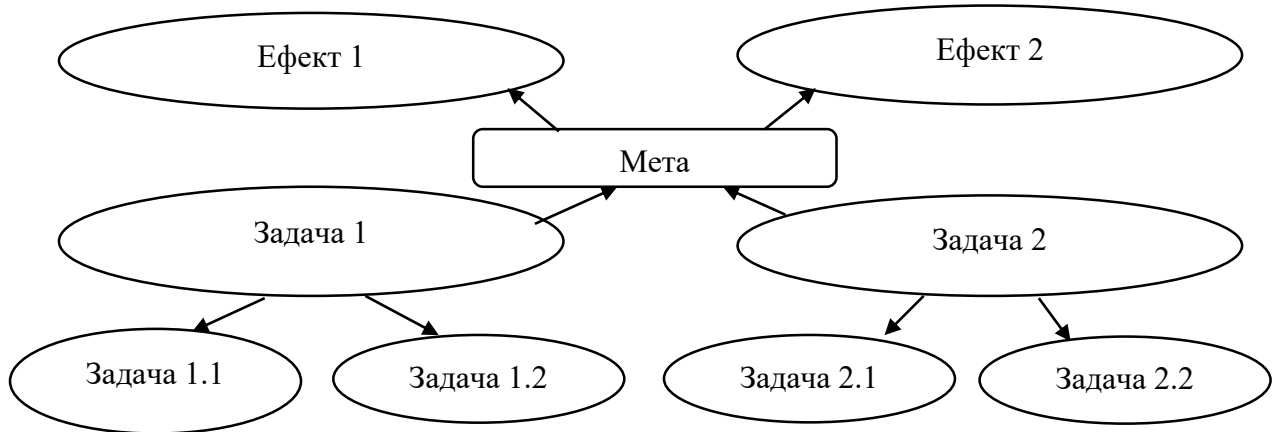


Рис. 3.4. Логіка побудови дерева рішень, пропонована для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 59]

Після визначення мети, її перевірки та деталізації за допомогою дерева рішень, обирається стратегія реалізації проекту.

Після обрання стратегії, ми пропонуємо користуватися WBS структурою. Побудова WBS структури – це етап планування. Розглянемо приклад побудови WBS структури на основі ініціативи створення місця для нарад в ФГ (рис. 3.5).

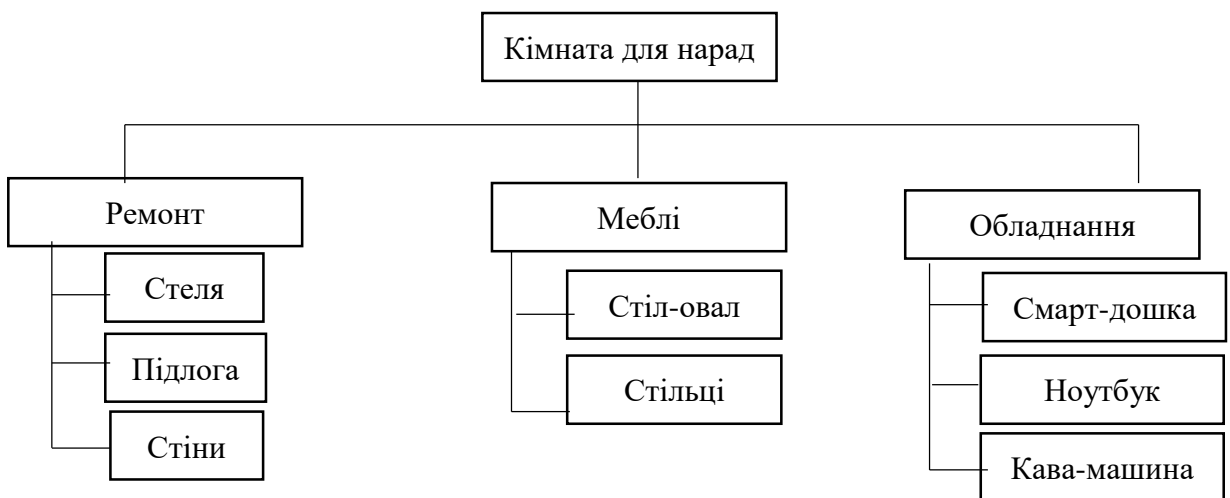


Рис. 3.5. Приклад пропонованого для ФГ інструменту побудови WBS структури проекту, 2024-2028 рр.

При цьому головне правило – пам’ятати, що всі рівні WBS відповідають на питання «що?». Якщо починаються питання «як?», то це – шлях досягнення результату.

При цьому варто звернути увагу на наступні аспекти [сформовано на основі 60]:

- 1) проаналізувати всі проектні дії щодо того, чи справді вони входять у дерево цілей і чи правильно ми їх розуміємо;
- 2) організувати рівні – «що на що» необхідно розбити. При цьому доцільно продумати та, навіть, уявити, що буде на головному рівні, а що – на дочірніх;
- 3) необхідно розбити верхні рівні на нижні;
- 4) заключний етап – перевірити, чи достатньо пропрацьовано декомпозиція. Для цього варто ставити питання «що»? Якщо далі при розбитті йде питання «як»? – декомпозиція достатня.

Також при формуванні WBS керівництву ФГ варто усвідомити наступні аспекти (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Рекомендовані для врахування керівництвом ФГ аспекти WBS,  
2024-2028 рр.**

Аспект	Характеристика
Costs	елементи WBS не містять «costs». При формуванні WBS оцінювання проекту в грошовому еквіваленті не відбувається
Importance	елементи WBS не вказують на пріоритетність
Levels of decomposition.	WBS не має обмежень за кількістю рівнів декомпозиції. Рівні залежать від проекту, його складності.
Relationships	WBS не містить взаємозв’язків між елементами. Не формується черговість активностей, які є початком для інших тощо
Resources	елементи WBS не показують призначені ресурси
Time	WBS не містить тривалості та послідовності елементів

З метою усвідомлення повноти та правильності створення WBS керівництву ФГ ми пропонуємо використовувати «WBS-checklist», наведений у додатку Ж.

Наступним важливим аспектом, якому не приділяють достатньо уваги в ФГ, є зрозумілий та наочний розподіл відповідальності при виконанні проекту. Тому ми пропонуємо використовувати інструмент проектного управління – матрицю відповідальності. Матриця відповідальності – графічне відображення виконавців проектних робіт та закріплення за ними відповідальності за їх виконання [60].

На наш погляд, керівництву ФГ доцільно усвідомити важливість раннього визначення ролей та відповідальності у проекті. Тому ми пропонуємо скористатися матрицею RACI – ефективним інструментом, який:

- не лише візуалізує розподіл відповідальності, але й дає хороше уявлення про виконання завдань конкретного проекту;
- інструмент для визначення ролей та відповідальності та уникнення плутанини щодо цих ролей та відповідальності під час проекту.

RACI передбачає визначення та призначення наступних проектних ролей (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Зміст проектних ролей за методикою RACI, рекомендованої для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 59]**

Роль	Характеристика
Responsible	особа, яка виконує роботу для виконання поставленого завдання. Вона несе відповідальність за виконання роботи або прийняття рішення. Як правило, це одна особа.
Accountable/ Approver	особа, відповідальна за належне та ретельне виконання завдання. Це має бути одна особа (директором проекту). Ця роль відповідає за проект і схвалює роботу.
Consulted	особи, які надають інформацію про проект і з якими існує двостороння комунікація. Зазвичай це кілька осіб, часто експерти з певного питання, питань.
Informed	особи, які будуть інформуватися про прогрес, з якими існує одностороння комунікація. Це люди, на яких впливають результати завдань, і тому вони повинні завжди бути в курсі подій.

Без чітко визначених ролей та відповідальності проекти можуть реалізовуватися неефективно. Адже, знання членами команди того, що від них очікує замовник, керівник проекту, полегшує їм завершувати свою роботу

вчасно, в межах бюджету та на запланованому рівні якості. Поетапне формування матриці RACI наведене у додатку 3.

Отже, для удосконалення системи проектно орієнтованого управління в досліджуваному підприємстві необхідно підходити комплексно та використовувати популярні інструменти проектного менеджменту. Це створює передумови для ефективного перебігу реалізації проекту та отриманню запланованих результатів із дотриманням встановлених обмежень.

### **3.2. Удосконалення окремих аспектів проектно орієнтованого управління в досліджуваному підприємстві**

Для обґрунтування проектних рішень в ФГ ми пропонуємо застосовувати кількісні методи обґрунтування управлінських рішень, з використанням економіко-математичних методів.

Наприклад, для визначення раціональної структури посівних площ використовують економіко-математичні методи із застосуванням персональних комп'ютерів. При використанні економіко-математичних методів умови раціональної структури посівних площ та критерій оптимальності записуються у вигляді математичної моделі, реалізація якої на ПК дозволяє одержати шукані розміри посівних площ сільськогосподарських культур на підприємстві.

Виходячи з цього розрахуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва. Необхідно використати статистичні показники досліджуваного аграрного фермерського господарства за останній звітний 2022 р. Слід відмітити, що станом на 1.01.2023 р. загальна площа сільськогосподарських культур складає 2870 га. В фермерському господарстві вирощують основні сільськогосподарські культури, а саме: озима пшениця, яра пшениця, озимий ячмінь, ярий ячмінь та соя.

За агротехнічними нормами в аграрних підприємствах полтавського регіону зерновій групі відводиться не більше 85% у структурі загальної площі, зокрема озимій пшениці не більше 30%, ярій пшениці не більше 22%, озимому та ярому ячменю не більше 14% та 16% відповідно загальної земельної площі посіву. Щодо вирощування технічних культур, зокрема сої, то цій сільськогосподарській культурі відводиться не більше 18% загальної земельної площі, так як ця культура є виснажливою для ґрунту. Ці агротехнічні вимоги варто врахувати при оптимізації посівної площі досліджуваного фермерського господарства. На даний час агротехнічне керівництво об'єкта дослідження намагається дотримуватися нормативної структури посівних площ, адже від цього фактора залежить якість землі, урожайність культур і як наслідок позитивні виробничі та фінансові результати.

Виробнича собівартість означених сільськогосподарських культур не повинна перевищувати 3700 тис. грн. Витрати праці на вирощування цих сільськогосподарських культур не повинні перевищувати 6000 тис. людино-годин, а витрати праці в грошовому еквіваленті не повинні перевищувати 37000 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції внаслідок оптимізації посівної площі досліджуваного фермерського господарства повинен бути більшим 105 тис. грн. Як результат оптимізації посівної площі – максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва.

Основні економічні показники представлені в таблиці 3.4.

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції SUMPRODUCT та Розв'язувач. Засіб Розв'язувач. дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах господарства. (додаток К).

Користуючись цим засобом, вводимо вихідну статистичну інформацію фермерського господарства, далі перетворюємо ці дані в математичну модель,

вводимо обмеження для оптимального вирішення, параметри обчислень та здійснюємо обробку даних.

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для визначення оптимальної площі сільськогосподарських культур та максимального прибутку в ФГ, 2022 р.**

Показники	Вид сільськогосподарської продукції, 2022 р.				
	озима пшениця	яра пшениця	озимий ячмінь	ярий ячмінь	соя
Урожайність, ц/га	44,02	52,28	27,80	28,90	25,56
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	65,12	46,58	58,04	49,50	45,96
Витрати на праці на 1 ц виробленої продукції, грн	247,58	290,50	233,42	280,73	239,38
Виробнича собівартість 1 ц, грн	329,60	276,80	355,30	367,10	379,95
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	467,50	448,30	490,60	430,20	510,10
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	408,95	2396,97	1126,62	200,04	262,70
Прибуток з 1 ц, грн.	137,90	171,50	135,30	63,10	130,15

Отже, в результаті обробки даних отримано оптимальні площі під посів сільськогосподарських культур досліджуваного господарства:

- площа озимої пшениці 861 га;
- площа ярої пшениці 631 га;
- площа озимого ячменю 402 га;
- площа ярого ячменю 459 га;
- площа сої 517 га.

Загальна площа під вирощування цих культур внаслідок оптимізації залишається незмінною і складає 2870 га.

Аналізуючи площі в розрізі кожної сільськогосподарської культури, зрозуміло, що відбувається деяке коливання: збільшення площі озимої та ярої пшениці та сої, але зменшення посівних площ інших сільськогосподарських культур. Запропонована структура посівних площ може бути для досліджуваного фермерського господарства оптимальною, адже витримано агротехнічні норми щодо земельних ресурсів.

Внаслідок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції рослинництва складе:

- озимої пшениці 5226,58 тис. грн.;
- ярої пшениці 5657,56 тис. грн.;
- озимого ячменю 1512,06 тис. грн.;
- ярого ячменю 837,03 тис. грн.;
- сої 1719,87 тис. грн.

Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складає 14953,09 тис. грн.

Щодо вказаних на початковому етапі оптимізації лімітуючих рівнях по виробничій собівартості, по витратах праці в людино-годинах та в грошовому еквіваленті, то спостерігається незначне їх зменшення 35484,67 тис. грн., 5917,33 тис. люд.-год. та 28462,61 тис. грн. відповідно. Тобто, актуальним завданням досліджуваного фермерського господарства є пошук резервів зниження витрат. Щодо обсягу реалізованої продукції, то внаслідок оптимізації посівної площі її величина зросте до 105,41 тис. грн.

Як наслідок раціонального розміщення сільськогосподарських культур досліджуваного фермерського господарства визначено ефективність застосування оптимальної структури посівних площ. Отже, внаслідок оптимізації посівної площі сільськогосподарських культур досліджуване господарство додатково отримає 411,45 тис. грн. валової продукції, за рахунок озимої та ярої пшениці та сої. Ефективність валового виробництва складе 0,82%. Також, графічно представлено фактичну та оптимальну посівні площі основних сільськогосподарських культур, як в метричній системі так і у відсотковій частині досліджуваного фермерського господарства, 2022, 2025 рр. (Додаток К).

Таким чином, ми можемо простежити планові результати від реалізації даного проекту та визначитися щодо доцільності його реалізації.

Важливим усвідомленням для керівництва та персоналу ФГ є важливість та відмінності від звичайної співпраці, командної співпраці. Наявність

правильного набору поведінкових норм дозволяє команді краще співпрацювати разом та досягати мети проекту, паралельно задовольняючи індивідуальні цілі, саме ці правила створюють відчуття психологічної безпеки. Працівники відчують спроможність взяти на себе міжособистісні ризики, висловити власну думку та бути почутим. Для такої взаємодії між членами команди характерні ознаки – це повага та взаємна довіра.

При цьому, як визначили дослідники [63]:

- працівники мають рівноцінне право голосу, таким чином кожен у команді робить індивідуальний внесок, збільшуючи колективний інтелект та досвід;

- персонал проявляє соціальну чутливість – він інтуїтивно розуміє, що відчувають інші, спираючись на невербальну комунікацію, в тому числі – проявляють одне до одного емпатію.

Звертаючись до результатів провідних дослідників у сфері командної співпраці, зарубіжного досвіду [64], вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву ФГ розвивати наступні soft skills у себе та у підлеглих (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

### **Командні soft skills, рекомендовані для ФГ, 2024-2028 рр.**

**[сформовано на основі 64; 65]**

Soft skills	Характеристика
1	2
Зв'язок із собою	навичка, яка допомагає бути присутнім «тут і зараз» та робити адекватний вибір у стресовій ситуації. Переживання стресу обмежує можливості працівників, в т. ч. щодо реакції, яка б посилювала співпрацю, в той же час «зв'язок із собою» дає більші можливості відчути зв'язок з іншими. Необхідне опанування працівниками техніками зняття напруги та саморегуляції.
Слухання	навичка, яка формує відчуття колективом психологічної безпеки у взаємовідносинах. Активне слухання охоплює навички, які допомагають тому, хто говорить, знати, що його чують. Серед цих навичок: вміння чути та розуміти потреби інших, повторити те, що почув слухач, уточнити, чого саме хотіла б від взаємодії людина, яка говорить. Це слухання, яке базується на емпатії.
Ведення складних перемовин	вміння підготуватися до розмови, розглядаючи будь-які судження інших людей, ситуації або себе; можливість вести розмову таким чином, щоб люди чули один одного, навіть коли напруга зростає; навичка підведення підсумків розмови допомагає робити висновки і навчатися на досвіді

1	2
Висловлювання чітких прохань та досягнення домовленостей	індикатор володіння такою навичкою – розуміння всіх, хто долучився до зустрічі, наради, іншого виду комунікації, того, що їм необхідно зробити, як та з яким кінцевим результатом; розуміння встановлених обмежень та власної відповідальності. Завдяки цій навичці, персонал має спільне вірне уявлення щодо ситуації, завдань, цілей тощо, тому відповідно ставиться до покладених на них зобов'язань та контролює отримання очікуваного результату
Перебивання	під час командної зустрічі знання того, як перебивати, може допомогти команді не збитися зі шляху, дійти до справи швидше та підтримувати згуртованість. Маємо на увазі перебивання, яке збільшує ясність, висловлює прохання або допомагає зробити щось більше для команди в цілому.
Надання та отримання зворотного зв'язку	навичка спирається на забезпечення якісної комунікації; сприяє тому, що наданий відгук є корисним для отримувача; навіть коригуючий зворотній зв'язок, з елементами критики, при розвитку такої навички, буде сприйматися отримувачем позитивно та конструктивно
Висловлення вдячності	сприяє тому, що командні гравці, відчуваючи, що їх поважають та цінують, намагаються збільшити власний внесок

Способи розвитку командних soft skills, рекомендовані для ФГ [66; 67]:

- 1) тренінгове навчання (онлайн та офлайн формат), яке надає можливість опанувати компетенції командної роботи, поліпшити взаємодію в команді, розвинути комунікативні навички, що сприяє ефективному функціонуванню їх як лідерів або учасників команди. Цільова аудиторія – керівники, спеціалісти, ключові командні гравці;
- 2) саморозвиток: онлайнкурси, тематичні книги, Internet тощо;
- 3) відкритість у взаємовідносинах, пояснення очікувань, наприклад, якщо керівник вирішив застосувати брейнштормінг, то варто пояснити учасникам, що перш ніж відкинути ідею, її потрібно вислухати і проаналізувати, обміркувати та аргументовано пояснити, чому доцільно відмовитися від цього напряму або ж розвинути його;
- 4) створити середовище для спільної роботи – простору для всіх типів спілкування та взаємодії. Продумати та використовувати декілька альтернативних способів комунікації (інакше найактивніші працівники можуть перетягнути всю увагу на себе). Допомогти людям поліпшити свої навички спілкування можна, але реально це зробити після того, як виникне

довіра та відчуття психологічного комфорту;

5) навчитися організовувати робочий процес, в т. ч. через ефективне делегування, організацію часу для виконання та розподіл робочого навантаження;

6) створення умов для можливості долучення всіх учасників у формування результату проекту – для цього керівництво має забезпечити розуміння всіма сутності, значення проекту та особистої ролі в ньому;

7) створити умови, для заохочення дружніх, конструктивних дискусій, відстежувати їх розвиток. Можна створити чат або форум, де співробітники зможуть вирішувати робочі питання.

З метою покращення управління проектами та комунікації в команді, вважаємо за доцільне запропонувати використання платформи Todoist. Більш детально дану пропозицію розглянемо за допомогою даних табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Характеристики Todoist (платформи для управління проектами),  
рекомендованої для ФГ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 69]**

Показник	Характеристика
1	2
Зручність	для персонального менеджменту та співпраці і створення спільних проектів з іншими користувачами
Дизайн	простий, «не відволікає»
Філософія	«кожна велика подорож складається з маленьких кроків і важливо не забувати про кроки, які робите не лише ви, але й інші»
Системи	Android, iOS, Windows, macOS тощо
Навчання	безкоштовні відео та підказки щодо того, як використати функціонал платформи по максимуму
Реєстрація	через Facebook-акаунт, Google-акаунт або поштову скриньку.
Стандартні категорії програми	особисті проекти, список покупок, робочі проекти, завдання, список документів, які потрібно переглянути; можна додавати свої
Нагадування	доступні лише у версії Преміум-акаунт. Вартість €31.99.
Пріоритети	можливість надання різних пріоритетів завдання (виставляються прапорці різного кольору)
Календар	Формуючи завдання та призначаючи йому дату виконання, автоматично формується календарний план, в якому візуалізуються всі завдання, їх послідовність та дедлайни
Користувачі	Команда додається в програму. Додані користувачі бачать дописи в категорії, яку для них відкрито, а також можуть у них вносити правки, додавати коментарі чи видаляти щось

1	2
Підзавдання	В папці проекту можна створювати підзавдання та призначати працівника, який має їх виконати
Додатково	дозволяє додавати файли з комп'ютера, хмарних сховищ, голосові замітки. Пошук за завданнями можна полегшити за допомогою фільтрів.

Отже, загалом, підсумовуючи описані пропозиції щодо активізації використання проектно орієнтованого підходу в ФГ та застосовуючи метод аналогій, можемо передбачити наступні планові результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Кошторис та результативність впровадження в ФГ проектно-орієнтованого управління, 2022 р.; 2024 р.**

Показник	2022 р.	2024 р.
Застосування засобів активізації взаємодії та цифрового контролю:		
- тривалість нарад	45-60 хв	30 хв.
- вартість користування додатком Todoist	-	1294,0 грн / рік
Скорочення термінів реалізації проектів	-	25-40 %
Кількість успішно завершених проектів,%	75,0	97 %
Зменшення кошторису проектів	-	до 35 %

Крім фінансового та управлінського ефекту, від впровадження проектно орієнтованого управління керівництво та персонал ФГ може отримати потужний соціальний ефект: зростання добробуту персоналу, рівня його самореалізації та розвиток актуальних сучасних навичок: проектного управління, командної взаємодії та роботи; емпатії; розвиток комунікативних навичок тощо. Удосконалюючи методи управління персоналом та виробництва, що відображається на різних аспектах професійного життя персоналу, керівництво підвищує рівень його лояльності та сприяє формуванню та розвитку ефективної корпоративної культури, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Цінність та практичність проведеного дослідження в даній магістерській дипломній роботі підтверджується успішною апробацією отриманих результатів на всеукраїнській науково-практичній конференції, шляхом взяття

участі в її роботі та публікації тезисів доповіді, а також публікації фахової статті [69; 70].

### **Висновки до розділу 3.**

1. З метою удосконалення застосування проектного підходу в ФГ, запропоновано приділяти увагу формуванню стратегії управління проектами, виходячи з місії, цілей підприємства, а також обмежень, встановлених для проектних ініціатив.

2. Визначений зміст фази ініціювання, як однієї з ключових та опрацьовані особливості протікання її підетапів. Зокрема, рекомендовано використовувати наступні методи генерування ідей: брейнштурмінг, брейнрайтинг, створення карти розуму, метод «пастка для ідей». Для визначення ключових учасників проекту використовувати такий інструмент, як D.A.N.C.E.

3. Рекомендоване обов'язкове використання при формуванні та перевірці цілей проекту застосовувати SMART-критерії, а також такі інструменти, як дерево проблем та дерево цілей.

4. Для вірного визначення обсягу проекту, розподілу ресурсів та бюджету, при плануванні проектної діяльності в обов'язковому порядку застосовувати такий інструмент проектного менеджменту, як WBS – робочу структуру проекту, яка визначаючи ключові активності в межах проекту, не лише створює зрозумілу логіку його здійснення, але й формує уявлення про кількість та професійні характеристики учасників.

5. Важливим є також застосування інструментарію проектного менеджменту щодо розподілу ролей в системі виконання проекту. З цією метою рекомендовано застосування методики RACI.

6. Для обґрунтування доцільності проектних ініціатив, перевірки їх на ефективність, аргументування власних проектних ініціатив запропоновано

застосовувати методи економіко-математичного моделювання. Пропозиція проілюстрована на прикладі розрахунку оптимізованої структури посівних площ, задля максимізації прибутку від реалізації продукції рослинництва. В результаті економіко-математичних обчислень, була сформована оптимізована структура посівних площ, яка планово дає можливість збільшити чистий дохід від реалізації на 105,41 тис. грн, а обсяг валової продукції зросте до 411,45 тис. грн.

7. Для ефективної командної роботи та управління проектами у персоналу ФГ необхідно формувати та розвивати командні soft skills, зокрема, таких як: зв'язок з собою, слухання, висловлювання чітких прохань та досягнення домовленостей, ведення складних перемовин, перебивання, надання та отримання зворотного зв'язку, висловлення вдячності. В роботі запропоновані конкретні методи розвитку названих компетентностей.

8. Для збільшення ефективності управління проектами в досліджуваному підприємстві, рекомендовано керівнику проекту та команді проекту застосовувати безкоштовний застосунок, створений для планування, координації та комунікації проектних активностей – Todoist. При вирішенні застосування його преміум версії (додані нагадування), вартість користування програмою в рік – 1294,0 грн.

9. Очікувані результати від удосконалення системи проектно орієнтованого управління в ФГ: економія часу при реалізації проектів, скорочення термінів їх реалізації на 25-40,0 %, зростання кількості успішно завершених проектів до 97,0 % (наразі – 75,0 %); зменшення кошторисної вартості проектів – до 35,0 %. Крім того очікується потужний соціальний ефект.

## ВИСНОВКИ

1. Проектне управління – це організаційна діяльність, спрямована на розв’язання задач різноманітної складності та характеру, з метою досягнення заздалегідь визначених цілей, які є складовими місії та корпоративної стратегії підприємства, шляхом створення нової цінності для кінцевого користувача. Проектно-орієнтований підхід належить до актуальних підходів управління організацією в умовах динамічного бізнес-середовища з високим рівнем невизначеності. Основою проектного управління є проект, який, фактично, є ретельно спланованою та чітко композиційно визначеною діяльністю, яка, в свою чергу, має унікальну місію, цілі, завдання, учасників, організаційний дизайн та відбувається за умов часових, ресурсних та якісних обмежень.

2. Головною метою функціонування досліджуваного підприємства – отримати прибуток, шляхом виробництва аграрної продукції, її переробки, реалізації, а також здійснення інших видів діяльності. Спеціалізація – вирощування зернових, технічних культур та ведення насінництва. Для забезпечення досягнення поставленої мети існування на підприємстві сформована проста лінійна організаційна структур та застосовується транзакційний стиль лідерства, який передбачає застосування системи винагород та покарань з метою досягнення планового рівня продуктивності та забезпечення ефективності роботи працівників.

3. Проведений SWOT-аналіз виявив наступні слабкі місця в діяльності підприємства (зазначені лише ті, які отримали найвищий бал): недостатній рівень використання інноваційних методів управління та мотивації персоналу, наявність високого рівня трудомісткості виробництва; значна частина персоналу – чоловіки призовного віку. Разом з тим, завдяки SWOT-аналізу також були виявлені наступні сильні сторони: наявність стабільного складу персоналу, який володіє такими якісними характеристиками: висока кваліфікація, досвідченість, лояльність; наявність акумульованого досвіду в сфері агровиробництва та агробізнесу; широкий асортимент та висока якість

продукції.

4. Проведений техніко-економічний аналіз діяльності підприємства виявив наступні тенденції: середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 41,7 %; коефіцієнт загального обороту персоналу у 2022 р. склав 35,3 %, що більше за базисний показник. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 3,4 в. пт, та склав у 2022 р. 11,8 % – перебуває. в межах норми. Продуктивність праці зменшилася в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 29,4 %. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася в 2,3 рази, при цьому фондоозброєність – на 61,8 %, але фондovіддача зменшилася на 61,8 %. Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 277,6 тис. грн., при цьому коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 1,17 в. пт, це негативно відобразилося на зростанні тривалості обороту – на 145 днів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 41,7 тис. грн, собівартість продукції – на 78,2 %. Негативним є зменшення чистого прибутку – на 68,1 %, та рентабельності виробництва – на 29,6 в. пт (в 2022 р. він становив 6,5 %). Частка власного капіталу зменшилася, хоча значення показника більше нормативного; коефіцієнт фінансової стійкості зменшився, але досліджуване господарство є платоспроможним та демонструє тенденцію її збереження у довгостроковій перспективі.

5. В досліджуваному підприємстві застосовуються елементи проектного управління: логіка ініціювання проектної пропозиції співпадає з стандартним механізмом формування проектного рішення; в господарстві застосовується практика групового вироблення альтернатив, які розвиваються в подальшому у майбутні проекти; при розгляді ініціатив, їх розробці та впровадженні враховуються обмеження. Реалізація проектів супроводжується фінансуванням із власних та залучених джерел, при цьому систематично намагаються покращити рівень ефективності їх використання, шукають шляхи зниження ризику.

6. Серед елементів проектного менеджменту, які не застосовують на підприємстві: визначення обсягу та уточнення змісту проекту за допомогою

побудови WBS; працівники об'єднуються не в команди, а в робочі групи, керівником проекту завжди є керівник підприємства; переважно застосовують словесний розподіл повноважень; календарний графік робіт загалом формується, але у табличній формі і не завжди; відстежувано ефективності використання інвестицій відбувається, але прогнозування часу завершення, остаточного кошторису відбувається без застосування спеціальних методик, наприклад, методики скоригованого бюджету.

З метою удосконалення застосування проектно-орієнтованого підходу в досліджуваному господарстві, запропоновано:

1. Застосовувати стратегічне управління проектами, виходячи з місії та цілей підприємства, обмежень, встановлених для проектних ініціатив з паралельним систематичним аналізом поточної ситуації, потреб, обмежень, і на основі всього зазначеного – здійснювати оперативне технічне управління виконанням проектних робіт в межах фаз життєвого циклу проекту: ініціювання, планування, виконання та завершення.

2. З метою забезпечення ефективності реалізації фази ініціювання проекту рекомендовано використовувати наступні методи генерування та відбору ідей: брейнштормінг, брейнрайтинг, карта розуму, метод «пастка для ідей». При цьому на даному етапі доцільним є визначення ключових учасників проекту використовувати такий інструмент, як D.A.N.C.E. (D – особи, які ухвалюють рішення, керують проектом або впливають на нього; A – особи, які мають владу на дозвіл, щодо здійснення проекту; N – особи, які отримують прямий зиск від проекту, або він на них впливає; C – особи, пов'язані з ресурсами).

3. При формуванні та перевірці цілей проекту обов'язково застосовувати SMART-критерії, а також такі інструменти, як: дерево проблем та дерево цілей. Для вірного визначення обсягу проекту, розподілу ресурсів та бюджету, при плануванні застосовувати такий інструмент проектного менеджменту, як побудову робочої структури проекту (WBS). Важливим є також застосування інструментарію розподілу ролей в команді, запропоновано з цією метою

застосовувати методику RACI, згідно якої необхідно визначити осіб, які виконують роботи, завдання та несе за це відповідальність (R); особа яка відповідає за проект та приймає роботи (A); особи, що надають різну інформацію по проекту – експерти (C); особи, які інформують про прогрес, на яких впливає результат виконаних завдань (I).

4. Для обґрунтування доцільності проектних ініціатив, перевірки їх на ефективність застосовувати методи економіко-математичного моделювання. Пропозиція проілюстрована на прикладі оптимізації структури посівних площ господарства, задля максимізації прибутку від реалізації продукції рослинництва. Проведені розрахунки виявили можливість збільшення валової продукції до 411,45 тис. грн, чистого доходу – на 105,41 тис. грн, за рахунок оптимізації площі посівів зернових культур.

5. Для ефективної командної роботи та управління проектами у персоналу ФГ необхідно формувати та розвивати командні soft skills, зокрема, таких як: зв'язок з собою – вміння бути в моменті, управляти стресами; слухання – ефективне слухання, засноване на емпатії; висловлення чітких прохань та досягнення домовленостей – що визначає рівень точності розуміння виданого завдання та очікуваних результатів виконавцями; ведення складних перемовин – вміння управляти конфліктами та досягати домовленостей в робочій атмосфері; перебивання – вміння тримати фокус обговорення та контролювати відхилення від теми; надання та отримання зворотного зв'язку – за правилами ефективної взаємодії; висловлення вдячності – похвала, винагороди. В роботі запропоновані конкретні методи розвитку названих компетентностей.

6. Для збільшення ефективності управління проектами рекомендовано керівнику проекту та команді проекту застосовувати безкоштовний застосунок, створений для планування, координації та комунікації проектних активностей – Todoist. При вирішенні застосування його преміум версії, в якій є нагадування щодо запланованих завдань та дедлайнів, вартість користування програмою в рік – 1294,0 грн.

7. Очікувані результати від удосконалення системи проектно орієнтованого управління в ФГ: економія часу при реалізації проектів, скорочення термінів їх реалізації на 25-40,0 %, зростання кількості успішно завершених проектів до 97,0 % (наразі – 75,0 %); зменшення кошторисної вартості проектів – до 35,0 %. Крім того очікується потужний соціальний ефект у вигляді: розвитку у персоналу сучасних компетентностей в системі управління проектами та навичок ефективної командної взаємодії, зростання можливостей самовираження та саморозвитку персоналу, рівня їх лояльності, а також підтримка сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі.