

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В
ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Сандула Микити Юрійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту

Лівінський Анатолій Іванович _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економічної
теорії та економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету

Петренко Ольга Павлівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«01» лютого 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Микиті САНДУЛУ

1. Тема роботи: *«Управління інноваційними проектами в ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор **Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ** затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 58-з від «15» травня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління інноваційними проектами сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління інноваційними проектами сільськогосподарського підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність та особливості інноваційних проектів;
- розкрити складові змісту управління інноваційними проектами організації;
- узагальнити типи методологій управління інноваційними проектами підприємств

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити економічні умови управління інноваційними проектами господарства;
- оцінити виробничі та збутові можливості впровадження підприємством інноваційних проектів;
- дослідити основні елементи системи управління інноваційними проектами підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформулювати напрямки розвитку навичок з управління інноваційними

проєктами керівників і спеціалістів організації;

- запропонувати ідею інноваційного проєкту розвитку господарства;*
- обґрунтувати ефективність запропонованого інноваційного проєкту.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених і практиків до визначення поняття «управління проєктом»

Види методологій управління проєктами

Класифікація процесів проєкту

6.2. До аналітичного розділу:

Показники розмірів ТОВ «Світанок СМ»

Показники ефективності господарювання ТОВ «Світанок СМ»

Організаційна структура ТОВ «Світанок СМ»

Структура управління ТОВ «Світанок СМ»

Показники фінансової стійкості ТОВ «Світанок СМ»

Виробництво основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», ц

Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ»

Посадові обов'язки керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Календарний план тренінгу для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами

Переваги проєкту

Оцінка ефективності проєкту

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-методична література з управління інноваційними проєктами, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Світанок СМ», матеріали штатного розпису ТОВ «Світанок СМ», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора, матеріали мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання:

01.02. 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Микита САНДУЛ

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Сандул М.Ю. Управління інноваційними проектами в ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми Управління інноваційними проектами є надзвичайно важливим для сільськогосподарського підприємства, оскільки воно підвищує його ефективність, дозволяючи впроваджувати новітні технології та методи ведення господарства. Це забезпечує конкурентоспроможність підприємства, пропонуючи унікальні продукти та оптимізуючи виробничі процеси для зменшення витрат. Інноваційні проекти залучають інвестиції, демонструючи потенціал до зростання та розвитку. Крім того, управління інноваційними проектами дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку та кліматичних умов, підвищуючи його гнучкість і готовність до викликів, які настали для підприємств під час війни. Управління інноваційними проектами є важливим для сільськогосподарських підприємств України під час війни, оскільки це дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити залежність від зовнішніх ресурсів, забезпечуючи стабільність і продовольчу безпеку. Інновації також допомагають підприємствам адаптуватися до мінливих умов та викликів, спричинених війною, зберігаючи їхню конкурентоспроможність. Питання практичного впровадження методологій і рекомендацій з управління інноваційними проектами в практику діяльності аграрних формувань все ще є досить актуальними.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційними проектами сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості інноваційних проектів;
- розкрити складові змісту управління інноваційними проектами організації;
- узагальнити типи методологій управління інноваційними проектами підприємств;
- дослідити економічні умови управління інноваційними проектами господарства;
- оцінити виробничі та збутові можливості впровадження підприємством інноваційних проектів;
- дослідити основні елементи системи управління інноваційними

проєктами підприємства;

- сформувані напрямки розвитку навичок з управління інноваційними проєктами керівників і спеціалістів організації;
- запропонувати ідею інноваційного проєкту розвитку господарства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління інноваційними проєктами бізнес-формування. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності і складових управління інноваційними проєктами; висвітленні методологій управління проєктами); монографічний (при представленні підходів до визначення категорій категорій «інноваційний проєкт» та «управління інноваційними проєктами»); індексний (при характеристиці показників господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ»); спостереження (при оцінці стану управління інноваційними проєктами в ТОВ «Світанок СМ»), графічний метод (при побудові організаційної структури та структури управління ТОВ «Світанок СМ»), розрахунково-конструктивний (при формуванні календарного плану тренінгу для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами; розробці інноваційного проєкту розвитку ТОВ «Світанок СМ»).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти управління інноваційними проєктами в діяльності підприємства» досліджено сутність та особливості інноваційних проєктів; розкрито основні складові змісту управління інноваційними проєктами організації; узагальнено типи методологій управління інноваційними проєктами підприємств.

У другому розділі «Стан управління інноваційними проєктами в діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області» оцінено наявні організаційні, ресурсні та виробничі умови діяльності підприємства, які впливають на ефективність управління його інноваційними проєктами; проведено оцінку виробничих та збутових можливостей впровадження підприємством інноваційних проєктів; досліджено основні елементи системи управління інноваційними проєктами підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення управління інноваційними проєктами ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області» сформовано напрямки розвитку навичок з управління інноваційними проєктами керівників і спеціалістів організації; запропоновано ідею інноваційного проєкту розвитку господарства з виробництва м'яса цесарок; обґрунтовано ефективність запропонованого інноваційного проєкту.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів управління інноваційними проєктами на мікроекономічному рівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для розвитку проєктного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 29 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 94 літературних джерела, що викладені на 10 сторінках.

Ключові слова: проєкт, інноваційний проєкт, управління, бізнес-процес, організація, функції, ефективність проєкту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та особливості інноваційних проєктів.....	6
1.2. Зміст управління інноваційними проєктами організації	12
1.3. Методологія управління інноваційними проєктами підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	26
2.1. Економічні умови управління інноваційними проєктами господарства..	26
2.2. Виробничі та збутові можливості впровадження інноваційних проєктів	36
2.3. Оцінка основних елементів системи управління інноваційними проєктами підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	52
3.1. Розвиток навичок з управління інноваційними проєктами керівників і спеціалістів підприємства.....	52
3.2. Інноваційний проєкт розвитку господарства.....	56
3.3. Оцінка ефективності проєкту	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Управління інноваційними проєктами є надзвичайно важливим для сільськогосподарського підприємства, оскільки воно підвищує його ефективність, дозволяючи впроваджувати новітні технології та методи ведення господарства. Це забезпечує конкурентоспроможність підприємства, пропонуючи унікальні продукти та оптимізуючи виробничі процеси для зменшення витрат. Інноваційні проєкти залучають інвестиції, демонструючи потенціал до зростання та розвитку. Крім того, управління інноваційними проєктами дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку та кліматичних умов, підвищуючи його гнучкість і готовність до викликів, які настали для підприємств під час війни. Управління інноваційними проєктами є важливим для сільськогосподарських підприємств України під час війни, оскільки це дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити залежність від зовнішніх ресурсів, забезпечуючи стабільність і продовольчу безпеку. Інновації також допомагають підприємствам адаптуватися до мінливих умов та викликів, спричинених війною, зберігаючи їхню конкурентоспроможність.

Науковий інтерес до проблематики та методології управління інноваційними проєктами проявляють такі вчені як: Ю. Бажал [25; 46]; С.Бушуєв [31; 32]; Я. Деренська [41]; Л. Довгань, Г. Мохонько [84]; Т. Дудар, В. Мельниченко [64]; С. Ілляшенко [83]; Н. Краснокутська [52]; С.Крамарчук, Н. Лубкей [50]; А. Лівінський [55; 56]; П. Микитюк [62; 63]; Т. Майорова [58; 59]; В. Стадник, М. Йохна [78]; Тарасюк Г. [79]; Р. Тян, Б. Холод, В. Ткаченко [82]; І. Федішин [85]; Л. Федулова, Е. Забарна, С. Філіппова [87]; Н. Холявко [89]; а також багатьох інших. Проте питання практичного впровадження методологій і рекомендацій з управління інноваційними проєктами в практику діяльності аграрних формувань все ще є досить актуальними.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційними

проектами сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості інноваційних проєктів;
- розкрити складові змісту управління інноваційними проєктами організації;
- узагальнити типи методологій управління інноваційними проєктами підприємств;
- дослідити економічні умови управління інноваційними проєктами господарства;
- оцінити виробничі та збутові можливості впровадження підприємством інноваційних проєктів;
- дослідити основні елементи системи управління інноваційними проєктами підприємства;
- сформувати напрямки розвитку навичок з управління інноваційними проєктами керівників і спеціалістів організації;
- запропонувати ідею інноваційного проєкту розвитку господарства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління інноваційними проєктами бізнес-формування. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності і складових управління інноваційними проєктами; висвітленні методологій управління проєктами);

монографічний (при представленні підходів до визначення категорій категорій «інноваційний проєкт» та «управління інноваційними проєктами»); індексний (при характеристиці показників господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ»); спостереження (при оцінці стану управління інноваційними проєктами в ТОВ «Світанок СМ»), графічний метод (при побудові організаційної структури та структури управління ТОВ «Світанок СМ»), розрахунково-конструктивний (при формуванні календарного плану тренінгу для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами; розробці інноваційного проєкту розвитку ТОВ «Світанок СМ»).

Джерелами інформації служили Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, річна фінансова та оперативна звітність ТОВ «Світанок СМ», матеріали сайту ТОВ «Світанок СМ», результати власних спостережень, наукові публікації з проблеми дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів управління інноваційними проєктами на мікроекономічному рівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для розвитку проєктного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 29 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 94 літературних джерела, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості інноваційних проєктів

Перед дослідженням сутності інноваційного проєкту організації вважаємо за потрібне дослідити сутність поняття «проєкт», яке є багатограним і має різні інтерпретації залежно від контексту та галузі застосування. Основні підходи стосовно розуміння сутності цього поняття розглянемо далі.

1. Класичний підхід [2; 25; 37; 44; 52; 62; 63; 83], на якому базуються всі інші підходи. Для нього характерно виділення таких ознак проєкту як:

- Тимчасова діяльність. Проєкт розглядається як тимчасові заходи з чітко визначеними початком і кінцем, спрямовані на досягнення унікального результату, продукту або послуги.

- Унікальність. Проєкт відрізняється від операційної діяльності тим, що його мета є унікальною, і він має специфічні вимоги та умови виконання.

- Обмежені ресурси. Проєкт має обмеження щодо часу, бюджету, ресурсів і якості, які потрібно враховувати при плануванні та виконанні.

2. Інженерний підхід. Для інженерного підходу характерні такі ознаки проєкту як:

- Технічні специфікації. Проєкт визначається як набір технічних завдань і специфікацій, які потрібно виконати для створення певного продукту або системи.

- Етапи виконання. Проєкт структурований на етапи (наприклад, планування, проєктування, виконання, тестування та завершення), кожен з яких має свої задачі та контрольні точки.

3. Управлінський підхід [1; 3; 9; 12; 63; 83; 87]. Для управлінського підходу характерні такі ознаки проєкту як:

- Управління змінами. Проєкт розглядається як засіб впровадження

змін в організації, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

- Процесний підхід. Важливими аспектами є управління проектом як процесом, що включає ініціювання, планування, виконання, моніторинг та закриття.

- Методологія PMBOK. Проект визначається згідно з PMBOK (Project Management Body of Knowledge) як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

4. Соціально-економічний підхід [23; 25; 29; 30; 31; 42; 44; 47; 52; 55; 56; 59; 78]. Згідно даного підходу, для проекту характерні такі ознаки як:

- Проект є інструментом розвитку. Проект розглядається як інструмент соціально-економічного розвитку, який сприяє створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню якості життя.

- Соціальні аспекти. Включає врахування впливу проекту на суспільство, економіку, екологію та інші соціальні аспекти.

5. IT-підхід [28; 33; 38; 48; 63; 65]. Для даного підходу характерні такі ознаки проекту як:

- Гнучкість і адаптивність. У сфері інформаційних технологій проект часто розглядається через призму гнучких методів управління (Agile, Scrum), які дозволяють швидко адаптуватися до змін і вимог ринку.

- Циклічність. Проект може складатися з коротких ітерацій або спринтів, кожен з яких призводить до створення проміжних продуктів.

6. Культурологічний підхід [32; 35; 40; 12; 63; 67; 87]. Згідно культурологічного підходу, для проекту характерні такі ознаки як:

- Креативність та інновації. Проект розглядається як процес, що сприяє креативності та інноваціям, дозволяючи створювати нові продукти, послуги або ідеї.

- Культурний вплив. Включає врахування культурних особливостей та цінностей, що можуть впливати на успіх проекту.

7. Фінансово-економічний підхід [1; 3; 9; 12; 63; 83; 87]. Згідно даного підходу, для проекту має наступні ознаки:

- Потреба в інвестиціях. Проєкт визначається як ініціатива, що потребує інвестиційних вкладень для отримання певної економічної вигоди або повернення інвестицій.

- Економічна оцінка. Включає оцінку фінансових показників проєкту, таких як прибутковість, рентабельність, окупність та ризику.

Отже, поняття категорії «проєкт» є багатозначним і може інтерпретуватися по-різному залежно від контексту та галузі застосування. Різні підходи до розуміння проєкту підкреслюють його специфічні аспекти, важливі для конкретних галузей і дисциплін.

Таким чином, на нашу думку, проєкт можна розуміти як тимчасову, унікальну і цілеспрямовану діяльність, що має на меті створення певного продукту, послуги або результату з обмеженнями щодо часу, бюджету і ресурсів.

Інноваційні проєкти стимулюють економічне зростання, створюючи нові робочі місця та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств і країн на глобальному ринку. Вони сприяють покращенню якості життя за рахунок впровадження передових технологій, які полегшують повсякденне життя та вирішують соціальні проблеми. Крім того, інноваційні проєкти підтримують стале екологічне розвиток, впроваджуючи ефективні та екологічно чисті технології.

Тому особливої уваги заслуговує розгляд сутності поняття «інноваційний проєкт», яке має свої специфічні та характерні особливості.

Здійснені дослідження щодо виділення та конкретизації основних теоретичних аспектів інноваційних проєктів на підприємстві (табл. 1.1) показали, що на сьогодні відсутнє єдине уніфіковане поняття інноваційного проєкту. Дослідження свідчать, що проєкт вважається інноваційним у тих випадках, коли він включає створення або впровадження нових ідей, продуктів, послуг, процесів або технологій, які суттєво відрізняються від існуючих рішень і мають потенціал для значного впливу на ринок, галузь чи суспільство в цілому.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «інноваційний проєкт»

Джерела	Інноваційний проєкт є ...
Закон України «Про інноваційну діяльність» [72]	комплексом взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, що спрямовані на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. Проєкт оформляється відповідно до вимог Державного інноваційного фонду у вигляді формалізованого опису і включає техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план
Ю. Бажал, І. Бакушевич, У. Венесаар [46]	комплексом технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації завдань проєкту; системою взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, комплексом науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, належним чином організованих, оформлених комплексом проєктної документації і забезпечуючих ефективне вирішення науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації
С. Ілляшенко [83] П. Микитюк [62, с.170] Т. Дудар, В. Мельниченко [64, с. 170]	системою взаємопов'язаних цілей і засобів їх досягнення; комплексом науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних і інших заходів, відповідним чином організованих (поєднаних ресурсами, термінами і виконавцями), оформлених комплексом проєктної документації. Він повинен забезпечити ефективне рішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і має приводити до інновації.
С. Крамарчук, Н. Лубкей [50]	процесом управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечуватиме досягнення поставлених цілей та запланованих результатів на засадах узгодження інтересів та ефективного координування взаємодії всіх учасників проєкту протягом усього його життєвого циклу.
Н. Краснокутська [52]	планом дій, представленим у вигляді комплексу документів, які включають опис взаємопов'язаних заходів інноваційного процесу, визначають їх виконавців щодо проведення наукових досліджень, технічного, технологічного, конструкторського проєктування, випуску дослідних партій, створення промислового виробництва та ринкової реалізації інноваційної продукції, а також стосовно фінансового, кадрового, маркетингового, комерційного та організаційного забезпечення робіт
Т. Майорова [58]	формою організації інноваційного процесу, яка є комплексом взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру щодо впровадження науково-технічних розробок і нових технологій у виробництво, технічного його переоснащення, освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції, а також її просування у сферу споживання
М. Молодоженя [64].	сукупністю обґрунтованих, взаємозв'язаних, цілеспрямованих рішень і дій щодо залучення та використання обмеженої кількості трудових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у межах інноваційної діяльності підприємства, які забезпечують досягнення нових цілей розвитку, спрямованих на якісну зміну підприємства як системи загалом, на отримання корисного ефекту і забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Н. Смирнова [76, с.18]	системою взаємопов'язаних організованих послідовних завдань, оформлених комплексом проєктної документації, спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг
І. Федішин [85, с.1152]	складною системою взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на створення або впровадження окремого інноваційного продукту
Н. Холявко [89, с. 127]	проєктом, реалізація якого передбачає впровадження принципово нової методології, методики діяльності, виробництва нової продукції, надання нового різновиду послуг, суттєве поліпшення обладнання, інструментів, товарів, методик

Сформовано автором

Згідно табл. 1.1, дослідники характеризують інноваційний проєкт як такий за наступними основними ознаками:

1. Новизна, тобто, проєкт містить:

- Радикальні або інкрементальні інновації. Проєкт може включати радикальні (дисруптивні) інновації, які суттєво змінюють існуючий ринок або створюють новий, або інкрементальні, що поступово вдосконалюють існуючі продукти або процеси.

- Оригінальні ідеї. Проєкт базується на оригінальних ідеях, які раніше не використовувалися в даній галузі або регіоні.

2. Технологічні вдосконалення, тобто, проєкт передбачає:

- Використання нових технологій. Проєкт включає розробку або впровадження нових технологій, які суттєво покращують продуктивність, ефективність або якість продукту або послуги.

- Розвиток технічних рішень, тобто, розробку нових технічних рішень або вдосконалення існуючих, що сприяють досягненню нових рівнів продуктивності.

3. Економічний вплив, тобто, проєкт передбачає:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок створення унікальної цінності для клієнтів.

- Підвищення економічної ефективності, формуючи потенціал для значного економічного зростання, включаючи підвищення доходів, зменшення витрат або відкриття нових ринків.

4. Соціальний та екологічний вплив, тобто, проєкт містить:

- Соціальні інновації – рішення, які суттєво покращують якість життя або вирішують соціальні проблеми.

- Екологічні інновації, сприяючи зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище або використовує стійкі практики та технології.

5. Ризик та невизначеність, тобто, проєкт включає:

- Високий рівень ризику та невизначеності, оскільки інноваційні проєкти включають нові та неперевірені рішення.

- Невизначеність результатів. Результати інноваційних проєктів можуть бути непередбачуваними, і часто немає гарантії успіху.

6. Міждисциплінарність, тобто, проєкт передбачає:

- Поєднання різних галузей знань. Інноваційні проєкти часто поєднують знання та підходи з різних дисциплін, що сприяє створенню нових рішень та ідей.

- Створення між функціональних проєктних команд, залучаючи спеціалістів з різних галузей для спільної роботи над проєктом.

7. Потенціал для масштабування. Інноваційні проєкти мають можливість розширення та впровадження у широкому масштабі, що дозволяє досягти значного впливу на зовнішнє оточення.

Згідно досліджень [28; 32; 55; 56; 68], основними прикладами інноваційних проєктів на даний час є:

- Технологічні стартапи, які передбачають розробку нових програмних рішень або пристроїв, які кардинально змінюють спосіб ведення бізнесу або повсякденне життя (наприклад, соціальні мережі, мобільні додатки, Інтернет речей).

- Біотехнології – проєкти, пов'язані з розробкою нових харчових, медичних технологій чи лікувальних препаратів.

- Зелена енергетика – проєкти в сфері відновлюваних джерел енергії, які сприяють переходу до екологічно стійкої енергетичної системи.

Таким чином, проєкт вважається інноваційним, якщо він приносить нові та суттєво вдосконалені ідеї, технології або процеси, які мають потенціал для значного економічного, соціального або екологічного впливу, часто супроводжується високим рівнем ризику та невизначеності, і має можливість масштабування.

1.2. Зміст управління інноваційними проєктами організації

Концепція управління проєктами розвивалася поступово протягом кількох десятиліть, охоплюючи різні етапи та інновації, які формували сучасний підхід до цієї дисципліни. Основні етапи розвитку концепції управління проєктами наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку концепції управління проєктами

Етап	Основні характеристики етапу
Ранні підходи до управління проєктами (до 1950-х років)	Управління проєктами можна простежити від стародавніх цивілізацій, таких як будівництво пірамід в Єгипті, Великої Китайської стіни та акведуків у Римській імперії. В цих проєктах використовувались базові методи планування, організації та контролю проєктів. У 18-19 ст. промислова революція внесла значні зміни в управління проєктами завдяки механізації виробництва та будівництва великих інфраструктурних проєктів.
Формалізація методів управління проєктами (1950-1960-ті роки)	1950-ті роки. Після Другої світової війни зростання складності інженерних та оборонних проєктів сприяло появі перших теоретичних основ та інструментів для планування проєктів. Метод критичного шляху (CPM). Винайдений у 1957 році компаніями DuPont і Remington Rand для управління будівництвом хімічних заводів, CPM дозволяв визначати критичні задачі та мінімізувати час виконання проєктів. Програма оцінки та перегляду проєктів (PERT). Розроблена ВМС США у 1958 році для управління розробкою балістичної ракети Polaris, PERT дозволяла оцінювати час виконання проєктів за допомогою ймовірнісного підходу.
Стандартизація і професіоналізація (1960-1980-ті роки)	Project Management Institute (PMI). Заснований у 1969 р., PMI став провідною організацією у сфері управління проєктами. PMI розробив Стандарт управління проєктами (PMBOK), який став основним керівництвом для професіоналів. Методики Waterfall. В 1970-ті роки з'явилися перші методики розробки програмного забезпечення за каскадною моделлю, що застосовувалися для структурованого управління проєктами.
Розвиток гнучких методів (1990-ті роки – сьогодення)	Agile. У 1990-ті роки з'явилися перші гнучкі методики управління проєктами, такі як Scrum і Kanban. У 2001 році було опубліковано Agile Manifesto, що стало основою для розвитку Agile методів. Lean. Підхід, що виник у Toyota в 1980-ті роки і отримав поширення завдяки методам мінімізації витрат і максимізації цінності для клієнта.
Цифрова трансформація (сьогодення)	Сучасне управління проєктами використовує широкий спектр цифрових інструментів і програмного забезпечення для планування, моніторингу та звітності. Інструменти, такі як Microsoft Project, Jira, Asana, Trello та інші, значно підвищують ефективність управління проєктами. Big Data і AI, які передбачають використання великих даних і штучного інтелекту для аналізу ризиків, передбачення результатів і оптимізації процесів управління проєктами.

Створено автором

Таблиця 1.2 свідчить, що розвиток концепції управління проєктами пройшов довгий шлях від ранніх інженерних проєктів стародавніх цивілізацій до сучасних гнучких методів та цифрових інструментів. Сьогодні управління проєктами є критично важливим для успіху будь-якого підприємства,

Управління інноваційними проєктами вирішує кілька важливих питань, що сприяють розвитку організації.

1. Сприяння стратегічному розвитку. Визначення напрямків інновацій допомагає організації ідентифікувати перспективні напрямки розвитку, які можуть забезпечити конкурентні переваги. Інноваційні проєкти узгоджуються з довгостроковою стратегією організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей та місії.

2. Підвищення конкурентоспроможності. Управління інноваційними проєктами допомагає створювати нові продукти або послуги, які відрізняються від існуючих на ринку, що дозволяє зайняти нові ринкові ніші, а також впроваджувати передові технології для підвищення ефективності та продуктивності організації.

3. Оптимізація ресурсів. Управління інноваційними проєктами забезпечує оптимальне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів. Важливим також є управління ризиками, яке передбачає виявлення та мінімізацію ризиків, пов'язаних з інноваційними проєктами, для забезпечення їх успішного виконання.

4. Підвищення ефективності процесів. Впровадження нових методів і процесів, що покращують внутрішні операції організації та зменшують витрати, а також підвищують здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ринкових умов.

5. Залучення і розвиток талановитих співробітників. Управління інноваційними проєктами створює умови для розвитку креативності та інноваційного мислення серед співробітників, залучає та утримує талановитих працівників шляхом створення можливостей для участі в інноваційних проєктах.

6. Покращення взаємодії з клієнтами і партнерами. Управління інноваційними проєктами передбачає розробку продуктів і послуг, які краще задовольняють потреби та очікування клієнтів та розширює партнерські зв'язки і співпрацю для спільної реалізації інноваційних проєктів.

7. Стійкий розвиток. Впровадження екологічно стійких технологій і процесів, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.: Реалізація проєктів на основі соціальної відповідальності сприяє соціальному розвитку та покращенню якості життя в суспільстві.

Таким чином, управління інноваційними проєктами вирішує важливі питання стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, покращення ефективності процесів, залучення та розвитку талантів, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпечення стійкого розвитку організації, сприяючи загальному зростанню та успіху організації в динамічному і конкурентному середовищі.

Аналіз підходів вчених до визначення поняття «управління проєктом» (табл. 1.3), дозволяє виділити певні підходи, що використовуються різними науковцями, організаціями. Згідно з даними підходами, управління проєктом розуміють як: професійну діяльність; управлінський процес; систему відносин в процесі реалізації проєкту; комплекс дій; набір інструментів.

Управління інноваційними проєктами базується на низці принципів, які забезпечують ефективність і результативність процесу впровадження нововведень. Таким сучасними принципами є наступні.

1. Принцип стратегічного узгодження. Інноваційні проєкти повинні узгоджуватися з загальною стратегією організації та сприяти досягненню її стратегічних цілей. Управління портфелем інноваційних проєктів для забезпечення балансу між ризиками, ресурсами та очікуваними результатами.

2. Принцип фокусування на клієнті. При управлінні інноваційними проєктами необхідні розуміння потреб і очікувань клієнтів та розробка інновацій, які задовольняють ці потреби та врахування зворотного зв'язку від клієнтів для постійного вдосконалення продуктів і послуг.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «управління проєктом»

Джерело	Управління проєктом є...
American Academy Board of Standards [4]	мистецтвом керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проєкту
Australian Institute for Project Management [7]	застосуванням знань, навичок, інструментів і методів до операцій проєкту для задоволення вимог, що до нього пред'являються
British Standard BS 6079-1:2000 [8]	управлінським завданням із завершення проєкту вчасно, у межах встановленого бюджету, відповідно до технічних специфікацій та вимог. Менеджер проєкту є відповідальним за досягнення цих результатів
ISO 21500:2012 [14]	застосуванням методів, інструментів, технік і компетенцій до проєкту, яке включає інтеграцію різних фаз життєвого циклу проєкту
PRINCE2 (R) [20]	плануванням, передачею, відстеженням і контролем всіх аспектів проєкту і мотивація всіх учасників проєкту для досягнення цілей проєкту в очікувані терміни, з певними витратами, якістю, обсягом, вигодами і ризиками
DIN 69 901 [21]	єдністю управлінських завдань, організації, техніки та засобів для реалізації проєкту
Кодекс знань про управління проєктами [75]	процесом застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій до проєктної діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проєкту
Л. Довгань, Г. Мошонько [84]	процесом управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети
П. Микитюк [62]	методологією організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проєкті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проєкту
Н. Смирнова [77]	процесом прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів і контролем за ходом їх виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї
В. Стадник, М. Йохна [78]	набором інструментів, технологій та знань, застосування яких до проєкту дозволяє досягти найкращих результатів
Р. Тянь, Б. Холод, В. Ткаченко [82]	професійною творчою діяльністю з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проєктів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах

Сформовано автором

3. Принцип гнучкості і адаптивності. При управлінні інноваційними проєктами необхідні швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні умови, яке можливе за рахунок використання гнучких підходів (Agile, Scrum, Kanban) для управління проєктами, що дозволяють швидко адаптуватися до змін.

4. Принцип інноваційної культури. Управління інноваційними проєктами

повинне створити таке середовища, яке стимулюватиме креативність та інноваційне мислення серед співробітників, а також мотивуватиме співробітників через визнання їхніх досягнень та надання винагород за успішні інноваційні ініціативи.

5. Принцип ефективного використання ресурсів. При управлінні інноваційними проєктами необхідні раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, а також виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з інноваційними проєктами.

6. Принцип командної роботи. Управління інноваційними проєктами передбачає створення проєктної команди шляхом залучення спеціалістів з різних галузей для забезпечення всебічного підходу до вирішення завдань та забезпечення прозорості та ефективної комунікації між членами команди та зацікавленими сторонами.

7. Принцип безперервного вдосконалення. Управління інноваційними проєктами передбачає постійне вдосконалення продукту або послуги через ітераційний підхід, а також використання досвіду попередніх проєктів для навчання та вдосконалення процесів управління.

8. Принцип технологічної підтримки. Управління інноваційними проєктами передбачає використання сучасних інформаційних технологій для планування, моніторингу та контролю інноваційних проєктів.

9. Принцип соціальної відповідальності. Управління інноваційними проєктами повинне передбачати впровадження технологій та практик, що сприятиме зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, а також врахування соціальних аспектів і відповідальність перед суспільством у процесі реалізації проєктів.

Отже, принципи управління інноваційними проєктами включають стратегічне узгодження, орієнтацію на клієнта, гнучкість, інноваційну культуру, ефективне використання ресурсів, колаборацію, безперервне вдосконалення, технологічну підтримку та соціальну відповідальність. Дотримання цих принципів дозволяє організаціям успішно реалізовувати

інноваційні проєкти, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток.

Як свідчить світова практика, концепція проєктного менеджменту є доволі ефективним підходом до реалізації інноваційних стратегій підприємства. Проте успіх впровадження управління проєктами безпосередньо залежить від можливості його інтегрування в існуючу систему менеджменту підприємства та знання його менеджерами методології управління інноваційними проєктами, про що піде мова далі.

1.3. Методологія управління інноваційними проєктами підприємств

На даному етапі існування проєктного менеджменту існують наступні підходи до управління проєктами: AgilePM®, PMBOK®, PRINCE2®, PRINCE2 Agile®, P2M®, IPMA Individual Competence Baseline®, ISO® 21500:2012, CPM, ISO 21500, GAPPS GL1® та інші.

Знання методології в управлінні проєктами є критично важливим, оскільки воно забезпечує структурований підхід до планування, виконання та контролю проєктів, що підвищує їхню успішність. Методології, такі як PMBOK або PRINCE2, надають інструменти і практики для ефективного управління ресурсами, ризиками та термінами. Це знання дозволяє менеджерам проєктів адаптуватися до змінних умов і забезпечувати високу якість результатів, відповідно до встановлених цілей і вимог.

При реалізації проєкту, проєктна команда проєкту користується різними документами. Слід розділяти проєктні документи та інші. В ході проєкту зацікавлені сторони або проєктна команда може ініціювати внесення змін у проєкт [47]. Як свідчить табл. 1.2, концепція управління проєктами розвивалася поступово протягом декількох десятиліть, охоплюючи різні методології управління проєктами. Види методологій управління проєктами з описанням їх сутності та особливостей наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Види методологій управління проєктами

Назва	Зміст методології
PMBOK [1]	Сукупність професійних знань з управління проєктами, визнаних в якості стандарту. PMBOK® є базою проєктного менеджменту, оскільки містить стандарт управління проєктами, характеристику всіх процесів, областей знань, функцій управління проєктами, конкретних методів, інструментів і рекомендацій щодо ініціювання, планування, реалізації, моніторингу і завершення проєктів.
ISO 21500 [16]	Керівництво з управління проєктами, адаптоване до вимог міжнародної організації зі стандартизації. ISO 21500 фактично дублює процеси, описані у PMBOK®, окрім процесів визначення організаційної структури, управління комунікаціями, управління ресурсами, формування бази накопичених знань, проте, у більш спрощеній та доступній, ніж у PMBOK®, формі. Увага акцентується на зростанні вимог до знання галузевої специфіки проєктів.
PRINCE2 [27]	Структурована методологія управління проєктами у соціальній сфері. Складається з трьох базових компонент: планування; управління змінами; управління якістю. Процеси управління проєктами розподіляються за стадіями, підстадіями і зв'язками; використовується «рекурсивний» підхід – методологія опису йде від абстрактних рівнів до конкретного їх наповнення.
CPM [19]	Досліджує критичні (найдовші) роботи проєкту, визначаючи послідовність виконання проєктних робіт, типи зв'язків між ними, можливості управління резервами часу за некритичними роботами.
CCM [20]	Методологія критичного ланцюга) заснована на теорії обмежень, використовує ідею формування буферів (часу, ресурсів) з метою удосконаленого управління тривалістю проєктних завдань і ув'язування використовуваних ресурсів.
DIN 69 901 [29]	Стандарт DIN 69901 описує основні положення, процеси, модель процесів, методи, дані, модель даних і терміни управління проєктами. Стандарт з управління проєктами складається з п'яти розділів (всі вийшли в січні 2009 року): DIN 69901-1 Основні дані DIN 69901-2 Процеси, модель процесів DIN 69901-3 Методи DIN 69901-4 Дані, модель даних DIN 69901-5 Терміни
Six Sigma [12]	Методологія управління проєктами, орієнтована на виключення браку виробництва як об'єкту менеджменту. Шість Сигм - це поняття з теорії ймовірності, виражене формулою: не більше 3,4 дефектів на мільйон продукції або процесів. Вимагає від організації безперервного поліпшення і стандартизації процесів. Робиться упор на швидкі і прості рішення, які обговорюються відкрито при персоналі.
Scrum [15]	Гнучка методологія управління проєктами (зазвичай, розробки програмного забезпечення), адаптована до вимог замовника шляхом швидкого реагування самоорганізованої, багатофункціональної команди на зміни, які виникають. Проєктна команда здатна розв'язати необхідні завдання з мінімальним рівнем координації, не витрачаючи час на деталізоване планування й організацію проєктних робіт, а виконуючи заданий замовником обсяг робіт у межах встановлених за певним строком «спринтів».

Сформовано автором на основі [41]

Найбільш розповсюдженою на практиці є методологія управління інноваційними проєктами підприємств, яка міститься в стандарті PMBOK. Для ефективного використання стандарту необхідно встановити взаємозв'язок між управлінням портфелями, управлінням програмами та управлінням проєктами [75, с. 5].

План керування проєктом складається з наступного переліку планів [16]: план управління змістом; план управління вимогами; план управління

розкладом; план управління вартістю; план управління зацікавленими сторонами. Управління проектом складається з 47 процесів (табл. 1.5), які входять у склад 5 груп.

Таблиця 1.5 – Класифікація бізнес-процесів за стандартом PMBOK

Група процесів	Процес
Група процесів ініціювання	Розробка статуту проекту.
	Визначення зацікавлених сторін проекту
Група процесів планування	Розробка плану управління проектом
	Планування змісту
	Визначення змісту
	Створення ієрархічної структури робіт
	Визначення складу операцій
	Визначення взаємозв'язків операцій
	Оцінка ресурсів
	Оцінка тривалості операцій
	Розробка розкладу
	Вартісна оцінка
	Розробка бюджету витрат
	Планування якості
	Планування людських ресурсів
	Планування комунікацій
	Планування управління ризиками
	Ідентифікація ризиків
	Якісний аналіз ризиків
	Кількісний аналіз ризиків
	Планування реагування на ризики
	Планування покупок
	Планування контрактів
Група процесів виконання	Керівництво та управління виконанням проекту
	Процес забезпечення якості
	Набір команди проекту.
	Розвиток команди проекту
	Поширення інформації
	Запит інформації у продавців
	Вибір продавців
Група процесів моніторингу та управління	Моніторинг та управління роботами проекту
	Загальне управління змінами
	Підтвердження змісту
Група процесів моніторингу та управління	Управління змістом
	Управління розкладом
	Управління вартістю
	Процес контролю якості
	Управління командою проекту
	Звітність по виконанню
	Управління учасниками проекту
	Спостереження і управління ризиками
	Адміністрування контрактів
Група завершальних процесів	Закриття проекту
	Закриття контрактів

Джерело: [1, с. 5].

Роботи проекту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у

багатьох фазах проєкту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути виявлена на будь-якому етапі реалізації проєкту.

Ці процеси підходять для більшості проєктів, тобто не залежать від прикладної області або конкретної галузі, проте у кожного проєкту є свої обмеження по ресурсах, що викликає певні зміни у процесах. Ці обмеження повинні бути враховані проєктною командою проєкту.

До переліку процесів, які входять у базові 5 груп процесів не включені наступні процеси, проте вони відіграють важливу роль у менеджменті проєкту:

- 1) визначення вимог;
- 2) реагування на різні потреби;
- 3) становлення, підтримання і здійснення комунікацій серед зацікавлених сторін;
- 4) управління зацікавленими сторонами з метою відповідності вимогам проєкту і створення результатів проєкту які можливо реалізувати;
- 5) урівноваження інших конкуруючих обмежень проєкту (змісту, якості, розкладу, бюджету, ресурсів, ризиків) [1].

При реалізації проєкту відбувається постійна праця з даними (пошук, аналіз, зберігання та інші). Стандарт дає наступні визначення стосовно різниці між поняттями «дані» та «інформація» [12, с. 59]:

- дані про виконання робіт – це необроблені спостереження і вимірювання, виявлені під час операцій, що вживаються для виконання робіт проєкту;
- інформація про виконання робіт – дані про виконання, зібрані в рамках різних процесів контролю, проаналізовані в контексті і узагальнені на основі зв'язків в різних областях;
- звіти про виконання робіт - це фізична або електронне представлення інформації про виконання робіт, зібране в документах проєкту, призначене для винесення рішень або формулювання проблем, виконання дій або формування обізнаності.

Процес керування проєктом розбитий на 10 окремих галузей знань. Він

складається з 47 процесів, які входять у одну з 5 базових груп процесів.

Наступним важливим поняттям є організаційним управлінням проектами (organizational project management, OPM). OPM – це модель реалізації стратегії шляхом використання управління проектами, програмами і портфелями, а також методів організації з метою послідовної і передбачуваною реалізації організаційної стратегії, що веде до підвищення продуктивності, поліпшення результатів і стійкого конкурентної переваги [11].

До подій, які можуть викликати необхідність створення нового проекту відносяться наступні:

- 1) вимога ринку;
- 2) стратегічна можливість / бізнес-потреба;
- 3) соціальна потреба;
- 4) захист навколишнього середовища;
- 5) вимога замовника;
- 6) технологічний прогрес;
- 7) юридична вимога [28, с. 10].

За допомогою проекту, програма та портфель отримують інформацію від заінтересованих осіб про необхідні в них зміни, а саме за допомогою (звітів про стан справ, засвоєних уроків, запитів на зміни) [16, с. 10].

Керівництву підприємства доцільно створити нову структурний департамент – Офіс управління проектами (ОУП). ОУП – організаційна структура, стандартизує процеси керівництва проектами і сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами та методами. До функцій цієї структурної одиниці належать [4]:

- управління спільними ресурсами всіх проектів, які адмініструє ОУП;
- визначення та розробка методології, кращих практик і стандартів управління проектами;
- коучинг, наставництво, навчання і нагляд;
- моніторинг відповідності стандартам, політикам, процедурам і

шаблонами управління проєктами за допомогою аудитів проєктів;

- розробка та управління політиками, процедурами, шаблонами проєкту та іншої загальної документацією (Активами процесів організації);
- координація комунікацій між проєктами.

Стандарт PMBOK розділяє 3-типи керівників у проєкті: керівник проєкту, функціональний керівник та операційний керівник. Керівник проєкту призначається керівництвом підприємства для керування командою проєкту та відповідає за досягнення цілей проєкту. Функціональний керівник зосереджений на забезпеченні нагляду за функціональним або бізнес-підрозділом, а керівники операційної діяльності несуть відповідальність за забезпечення ефективності бізнес-операцій. Керівника проєкту потрібно на високому рівні володіти навичками міжособистісного спілкування, в перелік яких входить: лідерство, зміцнення командою, мотивація, комунікація, вплив, прийняття рішень, політична і культурна обізнаність, переговори, побудова довірчих відносин, врегулювання конфліктів, коучинг [26, с. 16-17].

При організації та керуванні проєктною командою керівник проєкту повинен враховувати організаційну культуру підприємства, а саме [12]:

- загальні погляди, місію, цінності, переконання і очікування;
- норми, політики, методи і процедури;
- системи мотивації і винагород;
- толерантність до ризиків;
- погляд на лідерство, ієрархію і взаємини керівництва;
- кодекс поведінки, робочу етику і години роботи;
- бізнес-оточення.

В стандарті дається пояснення впливу організаційної структури підприємства на характеристики проєкту. При реалізації проєкту, проєктна команда звертається до різних планів, процесів, політик, процедур та баз знань, які називаються – активи процесів організації. Ці активи розділяються на дві категорії: процеси і процедури і корпоративна база знань. Ці категорії наведені у табл. 1.6 [23, с. 27-28].

Таблиця 1.6 – Перелік активних процесів організації

Категорії процесів	Активи процесів організації
Процеси і процедури	керівні вказівки і критерії для адаптації набору стандартних процесів
	специфічні організаційні стандарти
	шаблони (напр., реєстр ризиків)
	процедури управління змінами
	процедури фінансового контролю
	процедури управління проблемами і дефектами
	вимоги організації до комунікацій
	процедури розстановки пріоритетів
	процедури контролю ризиків
	типові керівні вказівки, робочі інструкції та інше
	керівні вказівки або вимоги до закриття проєкту
База знань	бази знань з управління конфігурацією
	фінансові бази даних
	історична інформація і бази накопичених знань
	бази даних з управління проблемами і дефектами
	бази даних вимірювань процесів
	файли попередніх проєктів

Джерело: [23, с. 27-28]

Моніторинг - це аспект управління проєктом, який здійснюється протягом всього проєкту. моніторинг включає в себе збір, вимір і розподіл інформації про виконання, а також оцінку вимірювань і тенденцій для надання впливу на поліпшення процесу [25, с. 88].

Рада з контролю змін (РКЗ) – формально створена група, відповідальна за вивчення, оцінку, схвалення, відстрочку або відхилення внесення змін до проєкту, а також за фіксацію відповідних рішень та інформування про них

Наступним важливим елементом кожного проєкту є – зацікавлені сторони. Зацікавлена сторона – особа, група або організація, яка може впливати, на яку можуть вплинути або яка може сприймати себе підданої впливу рішення, операції або результату проєкту [49, с. 31].

Зацікавлені сторони можуть як негативно, так і позитивно впливати на проєкт. Слід звернути увагу на те, що вплив кожної зацікавленої сторони змінюється в часі. Зміна впливу сторони пов'язана з: різні ступені відповідальності за результат проєкту; різні повноважень у проєкті; різні ступені замученості у проєкт.

До типових представників зацікавлені сторони відносяться: спонсори; замовники; користувачі; продавці; ділові партнери; організаційні груп; функціональні керівники; інші зацікавлені сторони.

Головною функцією керівника проєкту, у взаємодії з зацікавлені сторонами, є – управління очікуваннями зацікавлених сторін.

Керівництво проєктом – це функція нагляду, відповідна моделі організаційного керівництва та охоплює життєвий цикл проєкту. Цю функцію в проєкті виконує – керівник проєкту та проєктна команда. Процес керівництва проєктом описується у плані управління проєктом. При формуванні плану управління проєктом, важливо визначити кількість фаз проєкту, в рамках його життєвого циклу [75, с. 34-35].

В залежності від підходу до керування проєктом (предикативний чи адаптивний), змінюється і особливості впливу змін на вартість проєкту та цілі заінтересованих сторін. Наприклад, при адаптивному підході до керування проєктом, зацікавлені сторони зберігають сильний ступінь впливу на проєкт та низьку вартість внесення змін в проєкт на всіх фазах життєвого циклу проєкту.

Фаза проєкту – сукупність логічно пов'язаних операцій проєкту, що завершуються досягненням одного або ряду поставляються результатів. Фази проєкту використовуються, коли характер виконуваної роботи унікальний для частини проєкту, і, як правило, пов'язані з розробкою певного основного поставляється результату [75, с. 41].

Фази проєкту мають два виду зв'язку: послідовний та з перекриттям однією фази іншою. Кожен вид зв'язку має свою переваги та недоліки, а саме: при послідовному виді зв'язку між фазами зменшується невизначеність, проте пропадає можливість скоротити терміни виконання всього проєкту; при використанні виду зв'язку з перекриттям однією фази іншою – з'являється можливість скоротити час виконання проєкту, але, одночасно з цим, підвищуються ризики та збільшується необхідність в ресурсах для виконання паралельних операцій.

Управління проєктом передбачає глибоке дослідження внутрішніх

процесів. Процес – це набір взаємопов'язаних дій і операцій, здійснюваних для створення заздалегідь визначеного продукту, послуги або результату [36, с. 47].

Класифікація проєктних процесів наведена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Класифікація категорій процесів проєкту

Категорія процесів	Опис категорії
Процеси управління проєктом	Ці процеси забезпечують результативне виконання проєкту протягом його життєвого циклу. Ці процеси охоплюють інструменти і методи, пов'язані із застосуванням навичок і можливостей, описаних в областях знань
Процеси, орієнтовані на продукт	Ці процеси визначають і створюють продукт проєкту. процеси, орієнтовані на продукт, зазвичай визначаються життєвим циклом проєкту і розрізняються залежно від прикладної області, а також від фази життєвого циклу продукту.

Джерело: [75, с. 47]

При реалізації проєкту, проєктна команда проєкту користується різними документами. Слід розділяти проєктні документи та інші [36, с. 78].

При ході проєкту зацікавлені сторони або проєктна команда може ініціювати внесення змін у проєкт. В стандарті дається наступна, але не вичерпна, класифікація змін:

- 1) коригуючий вплив (навмисне дію з метою привести виконання робіт проєкту в відповідність з планом управління проєктом);
- 2) запобіжну дію (навмисне дію, що забезпечує відповідність майбутнього виконання робіт проєкту плану управління проєктом);
- 3) виправлення дефекту (навмисне дію з метою виправлення невідповідної вимогам продукту або компонента продукту) [78, с. 81].

Розглянувши методології управління проєктами та їх переваги з недоліками слід перейти до дослідження на рівні конкретної сільськогосподарської організації.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Економічні умови управління інноваційними проєктами господарства

Для дослідження управління інноваційними проєктами підприємства важливо вивчити цей процес на мікрорівні. Одним із найважливіших чинників інновацій у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції і її реалізації безпосередньо споживачам є природно-кліматичні та економічні умови підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світанок Старі Маяки» (далі – ТОВ «Світанок СМ») розміщене за юридичною адресою: 66833, Одеська область, Березівський район, село Старі Маяки, вулиця Центральна, 2. Директором господарства є Назаренко Олександр Андрійович.

Землекористування ТОВ «Світанок СМ» розташовано в зоні різнотравно-злакових степів з посушливим кліматом, недостатньою кількістю опадів і високої інсоляцією, а в літній період нерідко з періодичними суховіями. За метеорологічним даним річна кількість опадів становить 400мм. Без морозний період триває 200 днів. Зима м'яка, коротка, триває близько 2,5 місяців і характеризується частими відлигами. Середня місячна температура повітря найхолоднішого місяця січня (- 2,5°C). Весна м'яка, настає, зазвичай, в перших числах березня. Літо тривале, жарке. Осінь тривала, тепла. Температурні умови сприятливі для розвитку більшості сільськогосподарських культур, дозволяє вирощувати ряд цінних теплолюбних культур: виноград, баштанні тощо. Недостача вологи є одним з головних лімітуючих факторів урожайності.

На даній території переважають вітри південного, південно-східного і північного напрямків. Негативний вплив вітрів для господарства в основному

полягає у більш прискореному випаровуванні вологи з фунту і в збільшені транспірації в рослинах. Основний тип ґрунту в районі - чорноземи звичайні, потужні, мало гумусні. Потужність гумусного шару 35-45 см. Чорного забарвлення, відрізняється дрібнозернистою структурою. Гумусова частина профілю 100-125 см.

Отже, можна зробити висновок, що природно-кліматичні умови підприємства сприятливі для вирощування зернових культур та розведення сільськогосподарських тварин.

Тому основним видом діяльності за КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство має право займатись іншими видами діяльності згідно КВЕД:

- Допоміжною діяльністю у рослинництві;
- Оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами;
- Вантажним автомобільним транспортом;
- Вирощуванням ягід, горіхів, плодових дерев;
- Відтворенням рослин;
- Обробленням насіння для відтворення.

Природно-кліматичні умови визначили такі основні напрямки виробництва, як вирощування зернових, соняшнику, продукції тваринництва.

За своєю основною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» є центром з виробництва насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії і спельти, включно з очисткою, сертифікацією, фасуванням в мішки та біг-беги для продажу сільгоспвиробникам.

Розмір та забезпеченість виробничими ресурсами сільськогосподарського підприємства можуть суттєво впливати на управління його інноваційними проєктами. Підприємства більшого розміру з достатньою кількістю ресурсів мають більше можливостей для інвестування в інноваційні проєкти, зокрема, у сучасні технології, обладнання та наукові дослідження, які сприяють ефективному впровадженню інноваційних проєктів. Достатня забезпеченість

ресурсами дозволяє підприємству швидше адаптуватися до нових технологій та методів, мінімізуючи ризики, пов'язані з впровадженням інновацій. Підприємства меншого розміру або ті, що мають обмежені ресурси, можуть зіштовхнутися з труднощами у фінансуванні інноваційних проєктів і мати менші можливості в залученні кваліфікованих фахівців. Таким чином, розмір і ресурси підприємства визначають його здатність до інноваційної діяльності, впливаючи на швидкість, масштаб і успішність реалізації інноваційних проєктів. Тому характеристика рівня забезпеченості виробничими ресурсами та розмірів ТОВ «Світанок СМ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники розміру та забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. в % до 2020 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	5647	7660	7421	131,43
З них орендовано, га	5647	7660	7422	131,43
З них ріллі, га	5647	7660	7422	131,43
Середньорічна чисельність працівників, чол.	49	49	51	104,08
в т.ч.: рослинництва	49	49	51	104,08
Припадає на 1 працездатного сільськогосподарських угідь, га	115,2	156,3	145,5	126,26
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	173566,5	207070,5	259519,5	149,52
Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	51655,5	53743,0	66417,0	128,58
Забезпеченість 1 га землі основними засобами, тис. грн.	3,92	2,89	2,86	72,95
Озброєність 1 працівника основними засобами, тис. грн.	451,29	451,29	415,65	92,10
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	173566,5	207070,5	259519,5	149,52
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	36640	131195	104746	285,87
в т.ч.: рослинництва	36640	131195	104746	285,87
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	93598	183038	192337	205,49
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-17055	58127	62364	x

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Виходячи з даних таблиці 2.1, можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь, яку господарство орендує на протязі 2020-2022 р.р., зросла на 31,4 %. При цьому всі сільськогосподарські угіддя підприємства

є розораними, площа ріллі склала в даний період 100 %, що свідчить про рослинницький напрям спеціалізації. Зростання площі сільськогосподарських угідь викликало збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 чол., або на 4,1 %

Як свідчать дані, розміри виробничої бази підприємства теж зросли: у 2022р. в порівнянні з 2020 р. розмір використовуваних активів збільшився в 1,5 рази, а вартість основних засобів – в 1,3 рази, вартість оборотних засобів – в 1,3 рази. Проте забезпеченість 1 га землі основними засобами на протязі цих років зменшилась на 27 %, що викликане зростанням розміру землекористування швидшими темпами, ніж їх вартості. Озброєність 1 працівника основними засобами залишилась на рівні, близькому до базового.

В господарстві 2022р. в порівнянні з 2020 р. спостерігається значний ріст обсягу валової продукції сільського господарства в постійних цінах 2016 р. в 2,9 рази, при цьому спостерігається значне зростання розміру чистого прибутку від 17,1 млн. грн. збитків у 2020 р. до 62,4 млн. грн. прибутків у 2022 р., тобто, ефективність виробництва підвищилась.

Таким чином, можна зробити висновок, що показники розмірів та забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Світанок СМ» мають позитивну тенденцію до зростання, а господарство знаходиться на стадії зростання.

Ефективність господарської діяльності сільськогосподарського підприємства безпосередньо впливає на стан управління інноваційними проєктами, забезпечуючи фінансову стабільність і можливості для інвестування в нові технології та процеси. Підприємства з високою ефективністю господарської діяльності можуть виділяти більше ресурсів на дослідження, розвиток і впровадження інновацій, що підвищує ймовірність успішної реалізації інноваційних проєктів. Крім того, ефективні підприємства здатні швидше адаптуватися до змін і краще управляти ризиками, пов'язаними з нововведеннями, що сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. В табл. 2.2 наведені дані щодо ефективності використання виробничих ресурсів та господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	36640	131195	104746	68105,4	285,87
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	648,8	1712,7	1411,3	762,4	217,51
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	747,8	2677,5	2053,8	1306,1	274,66
на 1 грн. основних засобів, грн.	0,71	2,44	1,58	0,87	222,34
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,21	0,63	0,40	0,19	191,19
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	93598	183038	192337	98739	205,49
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1657,5	2389,5	2591,4	934,0	156,35
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1910,2	3735,5	3771,3	1861,1	197,43
на 1 грн. основних засобів, грн.	1,81	3,41	2,90	1,09	159,82
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,54	0,88	0,74	0,20	137,43
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-17055	58127	62364	79419	x
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	-302,0	758,8	840,3	1142,3	x
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-348,1	1186,3	1222,8	1570,9	x
на 1 грн. основних засобів, грн.	-0,33	1,08	0,94	1,27	x
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	-0,10	0,28	0,24	0,34	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) по підприємству, %	-19,8	86,2	64,8	84,6	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) с.-г. виробництва, %	20,1	172,5	98,2	78,0	x

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Дані таблиці свідчать про те, що в господарстві спостерігається значне збільшення виробництва валової продукції (майже в 3 рази). При збільшенні площі в 2022 р. на 100 га сільськогосподарських угідь отримано валової продукції на в 2,2 рази більше, ніж у 2020 р. Віддача валової продукції на 1 грн. основних виробничих засобів збільшилася з 71 коп. у 2020 р. до 1 грн. 58 коп. у 2022 р. через зростання вартості валової продукції швидшими темпами, ніж основних засобів.

Господарська діяльність у 2020 р. була збитковою через посуху і неврожай, а в 2021-2022 р.р. – достатньо прибутковою. У 2022 р. було отримано 62,4 млн. грн. чистого прибутку, що при невисокій собівартості реалізованої продукції обумовило достатній для інноваційного розвитку рівень

рентабельності – 65 %. Сільське господарство у 2022 р. було високоприбутковим – 98 %.

Інноваційна діяльність будь-якого підприємства є можливою лише за умови наявності достатньої кількості фінансових ресурсів, які відрізняються одне від одного за своєю економічною суттю, способами й принципами виникнення, строками мобілізації, тривалістю існування, привабливістю з точки зору того чи іншого учасника ринку та деякими іншими особливостями. Кожне підприємство повинно формувати свої фінансові ресурси, тобто основні і оборотні активи, таким чином щоб забезпечити ефективну фінансову діяльність. Розміщення фінансових ресурсів відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад і структура розміщення фінансових ресурсів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року

Види активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Необоротні активи	37041	20,79	31 744	13,45	51 475	18,18	14434	138,97
в т.ч.: незавершені капітальні інвестиції	7	0,01	11	0,01	24	0,01	17	342,86
основні засоби	21 198	11,90	15 723	6,66	36 195	12,79	14997	170,75
довгострокові біологічні активи	616	0,35	790	0,33	36	0,01	-580	5,84
довгострокові фінансові інвестиції	15 220	8,54	15220	6,45	15220	5,38	-	100,00
Оборотні активи	141159	79,21	204197	86,55	231572	81,80	90413	164,05
в т.ч.: запаси	32119	18,02	80069	33,94	87679	30,97	55560	272,98
з них: виробничі запаси	4 226	2,37	20 873	8,85	6 742	2,38	2516	159,54
незавершене виробництво	25 735	14,44	39 040	16,55	29 142	10,29	3407	113,24
готова продукція	2158	1,21	20 156	8,54	51 795	18,30	49637	2400,1
дебіторська заборгованість	101560	56,99	122991	52,13	138374	48,88	36814	136,25
грошові кошти	7480	4,20	193	0,08	5 213	1,84	-2267	69,69
Валюта балансу	178200	100,0	235941	100,0	283098	100,0	104898	158,87

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Оцінку динаміки валюти балансу здійснюють шляхом порівняння валюти балансу на кінець 2020-2022 років. У 2020 р. валюта балансу ТОВ «Світанок СМ» склала 178,2 млн. грн., а у 2022 р. – 283,1 млн. грн. Виходячи з даних таблиці 2.3, можна помітити, що вартість майна на кінець 2022 р. проти 2020 р.

збільшилась на 104,9 млн. грн., що свідчить про позитивну тенденцію у зв'язку із зростанням інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства.

Таке збільшення відбулося переважно за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 90,4 млн. грн., в основному, за рахунок збільшення вартості запасів на 55,6 млн. грн. та дебіторської заборгованості на 36,8 млн. грн. В структурі оборотних активів ТОВ «Світанок СМ» майже половину займають запаси, що можна розглядати як джерело безперервної інноваційної діяльності та засіб страхування від збоїв в процесі виробництва продукції.

На кінець 2022 року всі види активів зросли, спостерігається зменшення грошових коштів на 2,3 млн. грн. та довгострокових біологічних активів на 580 тис. грн.

Оцінку джерел формування фінансових ресурсів можна здійснити за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року

Джерела	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	0,01	10	0,01	10	0,01	0	100,00
Додатковий капітал	1595	0,90	1 595	0,68	1720	0,61	125	107,84
Капітал у дооцінках	391	0,22	391	0,17	2 508	0,89	2117	641,43
Нерозподілений прибуток	132345	74,27	176931	74,99	236788	83,64	104443	178,92
Всього власного капіталу	134341	75,39	178927	75,84	241026	85,14	106685	179,41
Довгострокові кредити банків	2484	1,39	25552	10,83	5368	1,90	2884	216,10
Інші довгострокові зобов'язання	1437	0,81	-	-	-	-	-1437	-
Всього довгострокових зобов'язань	3921	2,20	25552	10,83	5368	1,90	1447	136,90
Короткострокові кредити банків	36251	20,34	22230	9,42	20000	7,06	-16251	55,17
Кредиторська заборгованість:	3687	2,07	9232	3,91	16704	5,90	13017	453,05
за товари, роботи та послуги	139	0,08	2588	1,10	5744	2,03	5605	4132,4
з бюджетом	1348	0,76	1314	0,56	1009	0,36	-339	74,85
зі страхування	4	0,00	75	0,03	0	0,00	-4	0,00
Інші поточні зобов'язання	2196	1,23	5255	2,23	9951	3,52	7755	453,14
Всього поточних зобов'язань	39938	22,41	31462	13,33	36704	12,97	-3234	91,90
Валюта балансу	178200	100,0	235941	100,0	283098	100,0	104898	158,87

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Як свідчать дані, у 2020-2022 р.р. спостерігається задовільна структура пасиву балансу: за рахунок збільшення додаткового капіталу, капіталу у дооцінках та зростання суми нерозподіленого збитку. Активи ТОВ «Світанок СМ» формує за рахунок власного капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості.

Відтак слід вести мову про необхідність розгляду фінансової стійкості підприємств через призму власного капіталу, оскільки власний капітал забезпечує фінансову стійкість підприємства. Величина власного капіталу свідчить про можливість підприємства забезпечувати права кредиторів. Власний капітал є джерелом утворення господарських засобів. Перевищення вартості активів над зобов'язаннями становить вартість власних засобів підприємства, в тому числі його прибуток.

Фінансова стійкість оцінюється на підставі співвідношення власних і позикових джерел утворення активів підприємства, темпів зростання власного капіталу внаслідок господарської діяльності підприємства, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства. Виходячи з даних таблиць 2.3 і 2.4, можна розрахувати показники фінансової стійкості ТОВ «Світанок СМ», наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. (+/-) до 2020р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,754	0,758	0,851	0,098
Коефіцієнт фінансового леверіджу	$\leq 1,0$	0,326	0,319	0,175	-0,152
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,246	0,242	0,149	-0,098
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\geq 0,6$	0,776	0,867	0,870	0,094
Коефіцієнт поточної заборгованості	$\leq 0,5$	0,224	0,133	0,130	-0,094
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17- 0,20	0,724	0,823	0,786	0,062

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Дані табл. 2.5 свідчать, що значення всіх коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Світанок СМ» знаходиться в межах норми, що свідчить про здатність підприємства погасити свої боргові зобов'язання та фінансові можливості впровадження інновацій.

Показники оцінки ліквідності балансу господарства можна побачити в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. (+/-) до 2020р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,35	0,187	0,006	0,142	-0,045
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-0,9	2,730	3,084	4,564	1,834
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	3,534	6,490	6,309	2,775
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	=1	166,107	68,115	30,926	-135,182

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

З наведених в табл. 2.6 даних можна побачити, що ТОВ «Світанок СМ» не має достатніх грошових коштів для покриття найбільш термінових фінансових зобов'язань, так як у 2020-2022 роках коефіцієнт абсолютної ліквідності був меншим від нормативного значення. Проте коефіцієнти проміжної і поточної ліквідності були в межах норми, що свідчить про те, що підприємство не має достатньо грошових коштів для покриття як термінових, так і середньострокових фінансових зобов'язань.

За 3 роки коефіцієнт поточної ліквідності також був більшим від своєї норми і у 2022 році складав 2,6. Це свідчить про те, що ТОВ «Світанок СМ» здатне погасити свої середньострокові та поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів повністю.

Для того, щоб зробити правильний висновок щодо використання фінансових ресурсів підприємства, необхідно застосувати коефіцієнти, визначення яких потребує не лише даних Балансу, а й Звіту про фінансові результати. Тому ми будемо розглядати такі показники використання фінансових ресурсів, як, коефіцієнти оборотності активів і капіталу підприємства та показники рентабельності. Всі ці групи показників можна

оформити в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники використання фінансових ресурсів ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+/-) до 2020 р.
Показники оцінки оборотності активів				
Коефіцієнт оборотності всіх активів	0,539	0,884	0,741	0,202
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,652	1,060	0,883	0,231
Період обороту всіх активів, днів	668	407	486	-182
Період обороту оборотних активів, днів	552	340	408	-145
Показники оцінки оборотності капіталу				
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,646	1,169	0,916	0,270
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	3,272	3,629	3,882	0,610
Коефіцієнт оборотності банківського кредиту	4,833	4,231	5,259	0,426
Коефіцієнт оборотності товарного кредиту	854,776	134,241	46,168	-808,608
Період обороту власного капіталу, днів	558	308	393	-165
Період обороту позикового капіталу, днів	110	99	93	-17
Період обороту банківського кредиту, днів	74	85	68	-6
Період обороту товарного кредиту, днів	0,4	3	8	7,6
Показники оцінки рентабельності (+), збитковості (-)				
Рентабельність (+), збитковість (-) всіх активів	-0,098	0,281	0,240	0,339
Рентабельність (+), збитковість (-) власного капіталу	-0,118	0,371	0,297	0,415
Рентабельність (+), збитковість (-) реалізації	-0,182	0,318	0,324	0,506
Рентабельність (+), збитковість (-) поточних витрат	-0,198	0,862	0,648	0,846

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Наведені в табл. 2.6 дані свідчать, що в ТОВ «Світанок СМ» за 3 роки кількість оборотів активів зросла на 0,2 обороти, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про більш ефективне використання коштів та збільшення доходів підприємства у 2022 р. Період обороту усіх використаних активів є досить низьким – на протязі 2022р. активи обертались понад рік – за 1 рік і 4 місяці.

У 2022 р. кількість оборотів власного капіталу збільшилась на 0,3, що говорить про деяке покращення ефективності його використання. За 2022 р. період обороту позикового капіталу у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зменшився на 17 днів, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Період обороту залученого товарного (комерційного) кредиту свідчить

про досить швидке обертання товарного кредиту у 2020-2021 рр., та про дотримання підприємством доброї платіжної дисципліни.

У 2020-2022 р.р. спостерігалась достатня прибутковість як активів, так і капіталу. Отже, за даними проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що економічні та фінансові умови господарства є сприятливими для управління інноваційними проєктами.

2.2. Виробничі та збутові можливості впровадження інноваційних проєктів

ТОВ «Світанок СМ» є самодостатнім насіннєвим підприємством, в якому поєднується весь цикл створення (селекції) та реалізації насіння кінцевому покупцю. Історія підприємства налічує декілька десятків років плідної праці в галузі рослинництва, зокрема в насінництві. Виробнича база створюється на родючих ґрунтах Одеської області. Виробництво ТОВ «Світанок СМ» безпосередньо пов'язане з біологічними процесами вирощування продукції рослинництва. На обсяги виробництва продукції рослинництва істотно впливає величина та структура посівних площ. Розглянемо і проаналізуємо склад та структуру посівних площ в ТОВ «Світанок СМ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розмір і структура посівних площ в ТОВ «Світанок СМ»

Культури	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022р. до 2020р.	
	га	%	га	%	га	%	+ / -	%
Зернові та зернобобові разом	3411	60,40	4725	61,68	3391	45,69	-20	99,41
З них: пшениця озима	2 130	37,72	3221	42,05	2962	39,91	832	139,06
ячмінь озимий	369	6,53	851	11,11	-	-	-369	-
кукурудза на зерно	440	7,79	293	3,83	235	3,17	-205	53,41
горох	472	8,36	360	4,70	194	2,61	-278	41,10
Технічні разом	2 236	39,60	2885	37,66	3987	53,72	1751	178,31
З них: соняшник	2 186	38,71	2885	37,66	2748	37,03	562	125,71
ріпак озимий	50	0,89	-	-	1239	16,69	1189	2478,00
Фацелія на насіння	-	-	50	0,65	44	0,59	44	x
Разом посівних площ	5647	100,00	7660	100,00	7422	100,00	1775	131,43

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

У 2022 році в посівна площа становила 7422 га, під пари земля не відводилась. Проте на протязі 2020-2022 р.р. відбулося розширення посівної площі під технічними культурами (соняшником та ріпаком) на 1751 га (78,3 %) при одночасному зменшенні посівної площі під зерновими та зернобобовими культурами на 20 га (1,6 %). Найбільшу питому вагу в структурі посівної площі ТОВ «Світанок СМ» в 2022 р. займали технічні олійні культури – 3987 га (53,7 %) та зернові – 3391 га (45,7 %). Можна відмітити, що структура посівних площ в ТОВ «Світанок СМ» сформована неоптимально, оскільки для правильної сівозміни в структурі мають бути чисті та сидеральні пари.

Основним першочерговим показником, який впливає на виробництво продукції в рослинництві, є урожайність сільськогосподарських культур. Розглянемо цей показник в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Світанок СМ», ц/га

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р.	
				+ / -	%
Зернові та зернобобові	13,3	41,5	33,5	20,3	252,96
З них: пшениця озима	6,5	41,2	35,2	28,7	540,73
ячмінь озимий	16,8	44,7	-	-	-
кукурудза на зерно	44,1	70,2	36,5	-7,6	82,8
горох	12,1	13,4	3,8	-8,3	31,8
Соняшник	11,7	29,5	23,2	11,4	197,5
Ріпак озимий	11,9	-	15,2	3,3	127,8
Фацелія на насіння	-	3,5	3,1	x	x

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Аналіз таблиці 2.9 показує, що в 2022р. урожайність зернових культур склала 33,5 ц/га, що на 20,3 ц/га, або в 2,5 рази більше, ніж у 2020 році. При цьому урожайність кукурудзи на зерно в 2022 році становила всього 36,5 ц/га, що на 7,6 ц/га (19,2 %) менше, ніж у 2020 році. Також в 2022 р. спостерігається дуже низький рівень урожайності гороху – всього 3,8 ц/га, що на 8,3 ц/га (в 3 рази) менше, ніж було отримано у 2020 році.

Позитивна тенденція спостерігається в зростанні урожайності соняшнику, яка в 2022 році склала 23,2 ц/га, що на 11,4 ц/га (в 2 рази) більше, ніж у 2020

році. Що стосується урожайності ріпаку, то бачимо, що цей показник теж зріс. Так, урожайність ріпаку в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 3,3 ц/га і склала в 2022 році 15,2 ц/га, що є середнім рівнем урожайності культури.

В таблиці 2.10 розглянемо валове виробництво основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.10 – Валове виробництво основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», ц

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р.	
				+ / -	%
Зернові та зернобобові	45200	196217	113668	68468	251,48
З них: пшениця озима	13875	132764	104333	90458	751,95
ячмінь озимий	6202	38049	-	-	-
кукурудза на зерно	19413	20573	8589	-10824	44,24
горох	5710	4831	746	-4964	13,06
Соняшник	25678	85095	63739	38061	248,22
Ріпак озимий	593	-	18780	18187	3166,95
Фацелія на насіння	-	177	137	x	x

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

З даних таблиці 2.10 бачимо, що в 2022 р. валовий збір зерна в порівнянні з 2020 році в господарстві збільшився на 68,5 тис. ц, або в 2,5 рази. Так, зокрема, валовий збір озимої пшениці в 2022 році склав 104,3 тис. ц, що на 90,5 тис. ц, або в 7,5 разів більше, ніж у 2020 році, проте зерна кукурудзи в ТОВ «Світанок СМ» було отримано на 10,8 тис. ц, (в 2,1 рази) менше, ніж у 2020 році.

Виробництво насіння соняшнику і ріпаку має тенденцію до зростання. Так, виробництво насіння соняшнику в порівнянні з 2020 роком збільшилось на 38,1 тис. ц (в 2,5 рази) і в 2022 році становило 63,7 тис. ц. Насіння озимого ріпаку було отримано на 18,2 тис. ц (в 31,7 разів) більше, ніж у 2020 році.

Не вся вироблена підприємством продукція реалізується, частина її йде на внутрішні потреби. Проаналізуємо розподіл основної продукції ТОВ «Світанок СМ» – зерна за різними каналами в середньому за 2020-2022 роки за допомогою рис. 2.1.

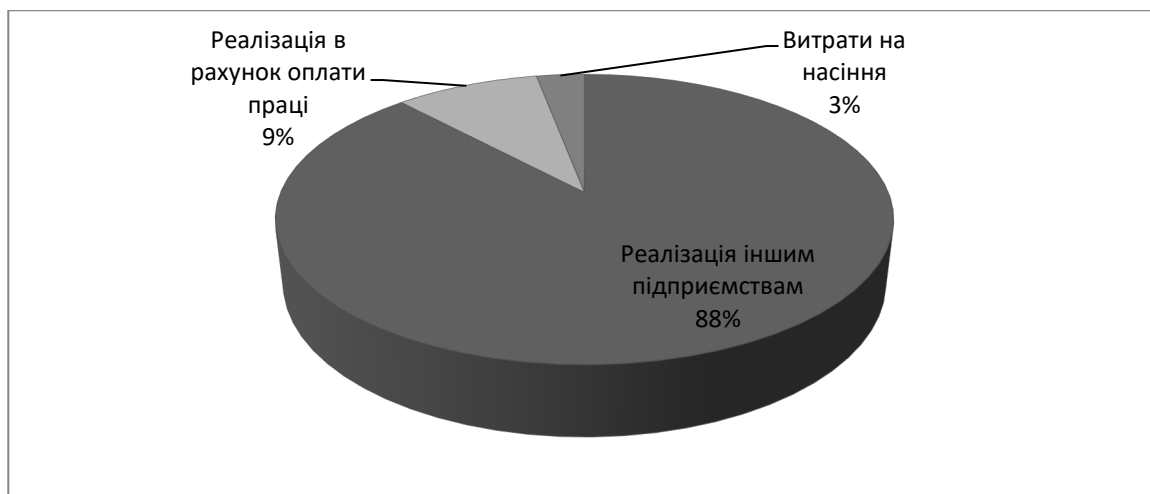


Рисунок 2.1 – Розподіл витрачання зерна в ТОВ «Світанок СМ», в середньому за 2020-2022 роки

Створено автором за даними Додатків А-В

З даних рис. 2.1 можемо зробити висновки, що найбільша частка обсягу реалізації зерна, а саме насіннєвого матеріалу озимої пшениці, озимого та ярого ячменю, кукурудзи на зерно та проса була реалізована аграрним підприємствам. В рахунок оплати праці за досліджуваний період в середньому було реалізовано 9 %. На посів було відібрано 3 % від виробленого фірмою зерна. Отже, проаналізувавши всі канали збуту, бачимо, що основним з них є збут сільськогосподарським підприємствам.

У зв'язку з цим, розглянемо обсяги реалізації основних видів продукції в господарстві (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ»

	2020р.	2021р.	2022р.	В середньому за 3 роки	2022р. до 2020р.	
					+ / -	%
Зернові та зернобобові	56672	180332	71417	102807	14745	126,02
З них: пшениця озима	17306	122518	63094	67639	45788	364,58
ячмінь озимий	3530	36810	-	13447	-3530	-
кукурудза на зерно	27650	17830	8323	17934	-19327	30,10
горох	7962	3174	-	3712	-7962	-
Соняшник	50776	37654	64274	50901	13498	126,58
Ріпак озимий	528	87	17828	6148	17300	3376,52

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Аналізуючи дані таблиці 2.11, бачимо, що найбільше за три роки було реалізовано продукції зернових та зернобобових – 102,8 тис. ц, з яких

найбільшу частку реалізації склали озимі зернові культури: озима пшениця – 67,6 тис. ц, та озимий ячмінь – 13,4 тис. ц, В 2022 році насіння соняшнику було реалізовано 64,3 тис. ц, що на 13,5 тис. ц, або на 26,6 % більше від рівня 2020 року, а ріпаку – 17,8 тис. ц., що в 33,8 разів більше.

Обсяги реалізації саме цих видів продукції зумовлено спеціалізацією господарства яку можна визначити за структурою виручки від реалізації продукції. Структура виручки свідчить про переважаюче виробництво певного виду (видів) продукції, для якого тут існують найсприятливіші природно-економічні умови. Напрямок спеціалізації характеризується обсягом і структурою чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в середньому за 3 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в ТОВ «Світанок СМ»

Сільськогосподарські культури та види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020-2022рр.		2022р. до 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зернові та зернобобові культури	32671	36,4	116118	63,9	48237	25,4	65675	42,7	15566	147,6
пшениця озима	10879	12,1	82112	45,2	42029	22,1	45007	29,2	31150	386,3
кукурудза на зерно	15157	16,9	12014	6,6	6208	3,3	11126	7,2	-8949	41,0
ячмінь озимий	1774	2,0	19839	10,9	-	-	7204	4,7	-1774	-
горох	4704	5,2	2153	1,2	-	-	2286	1,5	-4704	-
Технічні культури	56087	62,5	65613	36,1	142345	74,7	88015	57,1	86258	253,8
соняшник	55514	61,8	65499	36,0	113453	59,5	78155	50,7	57939	204,4
ріпак озимий	573	0,6	114	0,1	28892	15,2	9860	6,4	28319	5042,2
Інша продукція рослинництва	1033	1,2	-	-	-	-	344	0,2	-1033	-
Продукція сільського господарства	89791	100	181731	100	190582	100	154035	100	100791	212,3

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Дані таблиці 2.12 свідчать, що в структурі доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт послуг господарства на протязі 2020-2022рр. переважає дохід від реалізації насіння технічних олійних культур (ріпак і соняшник) – 17,6 млн. грн., або 57,1 % в загальній структурі, а також зерна – 65,7 млн. грн., або 42,7

%. З цього можна зробити висновок, що виробничим напрямом господарства є технічно-зерновий.

Ефективність виробництва в ТОВ «Світанок СМ» залежить не лише від розміру галузей, які в нього є провідними, а й від того, як розвинуті й концентровані галузі, що мають товарний характер. Чим більше має господарство таких галузей, тим, як правило, їх розміри є меншими, а концентрація виробництва є нижчою.

Щоб вирахувати ступінь спеціалізації усіх товарних галузей у підприємстві (табл. 2.13), необхідно визначити і проаналізувати коефіцієнт спеціалізації господарства або коефіцієнт зосередження товарного виробництва (K_3):

$$K_3 = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_{vi} (2N_i - 1)}, \quad (1.1)$$

Де: P_{vi} – питома вага i -ї галузі в структурі товарної продукції, %;

N_i - порядковий номер i -ї галузі в ранжируваному ряду, побудованому за спадаючою ознакою: перше місце присвоюється галузі з найбільшою питомаю вагою в структурі товарної продукції, а останнє – з найменшою.

Таблиця 2.13 – Параметри для визначення коефіцієнту зосередження товарного виробництва в ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Соняшник	Зернові	Ріпак	Інша продукція рослинництва
Питома вага галузі в структурі товарної продукції (P_{vi}), %	50,7	42,7	6,4	0,2
Порядковий номер по ранжиру (N_i)	1	2	3	4

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

За даними табл. 2.13, даний коефіцієнт (K_3) дозволяє судити про рівень спеціалізації ТОВ «Світанок СМ» з урахуванням його всіх його товарних галузей:

$$K_3 = \frac{100}{50,7(2-1) + 42,7(4-1) + 6,4(6-1) + 0,2(8-1)} = \frac{100}{212,2} = 0,5$$

Тобто, ТОВ «Світанок СМ» є підприємством із високим рівнем спеціалізації, оскільки коефіцієнт зосередженості товарного виробництва знаходиться в межах 0,5-0,6.

Економічна ефективність у сільському господарстві – це одержання максимальної кількості продукції з кожного гектара землі чи від кожної голови худоби при найменших затратах живої й уречевленої праці та вигідні канали реалізації виробленої продукції.

В таблиці 2.14 наведено показники, що характеризують рівень економічної ефективності виробництва основних видів продукції досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.14 – Показники економічної ефективності виробництва основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Зернові та зернобобові			Насіння соняшнику		
	2020р.	2021р.	2022р.	2020р.	2021р.	2022р.
Урожайність, ц/га	13,3	41,5	33,5	11,7	29,5	23,2
Валовий збір продукції, т	4520	19621,7	11366,8	2567,8	8509,5	6373,9
Реалізовано продукції, т	5667,2	18033,2	7141,7	5077,6	3765,4	6427,4
Рівень товарності, %	125,38	91,90	62,83	197,74	44,25	100,84
Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.	12,61	13,02	18,82	8,64	11,25	16,58
Виробнича собівартість, тис. грн.	43009	61496,1	63823,7	18896	32449	45573
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	951,53	313,41	561,49	735,88	381,33	714,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	49321	52038,6	35996	24873	14646	34534
Повна собівартість 1 ц, грн.	870,29	288,57	504,03	489,86	388,96	537,29
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	576,49	643,91	675,43	1093,31	1739,50	1765,15
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	32671	116118	48237	55514	65499	113453
Прибуток (+), збиток (-), від реалізації всього, тис. грн.	-16650	64079,4	12241	30641	50853	78919
Прибуток (+), збиток (-), на 1 ц, грн.	-293,80	355,34	171,40	603,45	1350,53	1227,85
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	-33,76	123,14	34,01	123,19	347,21	228,53
Рівень рентабельності продажу, %	-50,96	55,18	25,38	55,20	77,64	69,56

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

За даними таблиці 2.14 можна зробити висновок, що в 2022р. виробництво товарних видів продукції було ефективним. Рівень рентабельності зернових та зернобобових склав 34 %, а соняшнику – 228,5 %.

Тобто, зважаючи на відчутне покращення розглянутих показників ефективності, ТОВ «Світанок СМ» має значні виробничі та збутові можливості для впровадження інноваційних проєктів.

Висока ефективність інноваційної діяльності може бути досягнута завдяки ефективній системі управління інноваційними проєктами підприємства, націленій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення. Тому далі дослідимо елементи системи управління інноваційними проєктами підприємства.

2.3. Оцінка основних елементів системи управління інноваційними проєктами підприємства

Інноваційна активність ТОВ «Світанок СМ» є середньою. За своєю основною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» є центром з виробництва насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії і спельти, включно з очисткою, сертифікацією, фасуванням в мішки та біг-беги для продажу сільгоспвиробникам. Для захисту насіннєвого матеріалу ТОВ «Світанок СМ» використовує у виробництві препарати фірм Syngenta, Basf, Bayer. Представники ТОВ «Світанок СМ» надають агрономічну підтримку щодо посіву та збирання врожаю підприємствам, які закуповують насіння підприємства.

ТОВ «Світанок СМ» займається вирощуванням і реалізацією посівного матеріалу сортів озимих та гібридів ярових культур вітчизняної та імпортової селекції. Підприємство працює на насінницькому ринку України понад двадцять років (було зареєстровано 21.12.2001 р.) і співпрацює з вітчизняними та зарубіжними селекційними підприємствами (Франція, Румунія, Польща, Молдова).

Селекційний центр ТОВ «Світанок СМ» займає лідируючі позиції з виробництва насіння на сільськогосподарському ринку. В основному ТОВ

«Світанок СМ» займається селекцією насіння зернових і бобових культур, які наведені в каталозі на сайті фірми.

ТОВ «Світанок СМ» поєднує декілька напрямків роботи, а саме: первинне насінництво задля поєднання переваг новітніх наукових досягнень із можливостями сучасної індустрії насінництва та виробництво і продаж високоякісного насіння. ТОВ «Світанок СМ» є не тільки виробником насіння, але займається розробкою сортів, в даному переліку вже досить багато різних сортів, які користуються широкою популярністю у фермерів. Дані сорти, завдяки високим показникам врожайності, широко відомі в Україні ТОВ «Світанок СМ» реалізує: насіння м'яка озимої пшениці високих репродукцій наступних сортів: «Гейзер» (Супереліта), «Громада» (Супереліта), «Катруся одеська» (Супереліта), «Октава одеська» (Супереліта/Еліта), «Дачнянка» (Супереліта/Еліта), «Мудрість одеська» (Супереліта/Еліта), «Клад» (Супереліта/Еліта), «Шестопалівка» (Еліта) за ціною 14 тис. грн./т.; насіння гороху сорту «НС Мороз», який рекомендований для зони Степу; сорт спельти «Зоря України»; сорт ячменю «Дев'ятий вал».

ТОВ «Світанок СМ» тісно співпрацює з різними іноземними та вітчизняними компаніями, такими як: Сингента, Байер, Басф, Лидея, Бор, Одеський Селекційно-генетичний інститут.

Сильними сторонами ТОВ «Світанок СМ» є:

- насіння від селекціонера і безпосередня консультативна допомога при вирощуванні;
- насіння, що оброблене на обладнанні виробника Dorez, із можливістю обрати протруювач;
- дозвільні документи на насіння, відповідно до діючого законодавства;
- забезпечення виконання укладеного договору.

Відмінні особливості насіння, яке реалізує ТОВ «Світанок СМ»:

- насіння відноситься до сортів, створених провідними українськими науковцями;

- насіння адаптується до різних умов вирощування;
- насіння обробляється на якісному насіннеочищувальному обладнанні від Dorez;
- насіння має всі необхідні дозвільні документи, зокрема сертифікати;
- насіння реалізується досвідченими менеджерами, що унеможлиблює будь-які проблеми з документальним оформленням.

Досвід ТОВ «Світанок СМ» у виробництві, обробці і продажу насіння є гарантією плідної співпраці з аграрними виробниками.

ТОВ «Світанок СМ» комбінує інноваційні знання сільського господарства і розуміння проблем виробників, щоб створити конкурентоздатне насіння, що максимально використовуватиме продуктивність землі, зберігаючи доступну та привабливу ціну.

Завдяки інноваційному підходу ТОВ «Світанок СМ» до біологічних досліджень, господарство пропонує можливості для розвитку гнучких технологій, що покращують врожайність і потенціал насіння, змінюючи правила гри.

ТОВ «Світанок СМ» гарантує якість своєї продукції і високі показники врожайності сільськогосподарських культур. ТОВ «Світанок СМ» пропонує своїм клієнтам продукцію за демократичними цінами, які вигідно відрізняються від пропозицій на ринку.

Важливим етапом оцінки збутової діяльності підприємства є аналіз якості продукції, яка постачається покупцям. Показники якості продукції обумовлюються в контрактах (договорах). Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї та зростанню розміру прибутку не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації, а й через зростання рівня цін.

Організація підприємством господарської діяльності має визначається факторами конкурентного середовища, внутрішніми факторами підприємства (потенціал підприємства тобто його фінансові можливості; розмір підприємства; обсяг виробництва і збуту; організаційні і функціональні

можливості підприємства; структура витрат; конкурентні позиції підприємства), факторами продукції (асортимент продукції; характер і обсяг споживання; ціна продукції), факторами ринку (потенціал ринку, характер попиту і тенденції його розвитку; кількість і склад покупців і споживачів).

Важливим фактором управління діяльністю є організаційна структура підприємства, яка складається з п'яти окремих відділів, які виконують одну загальну кінцеву задачу – реалізація покупцям продукції з високим генетичним потенціалом. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Світанок СМ» на рис. 2.2.

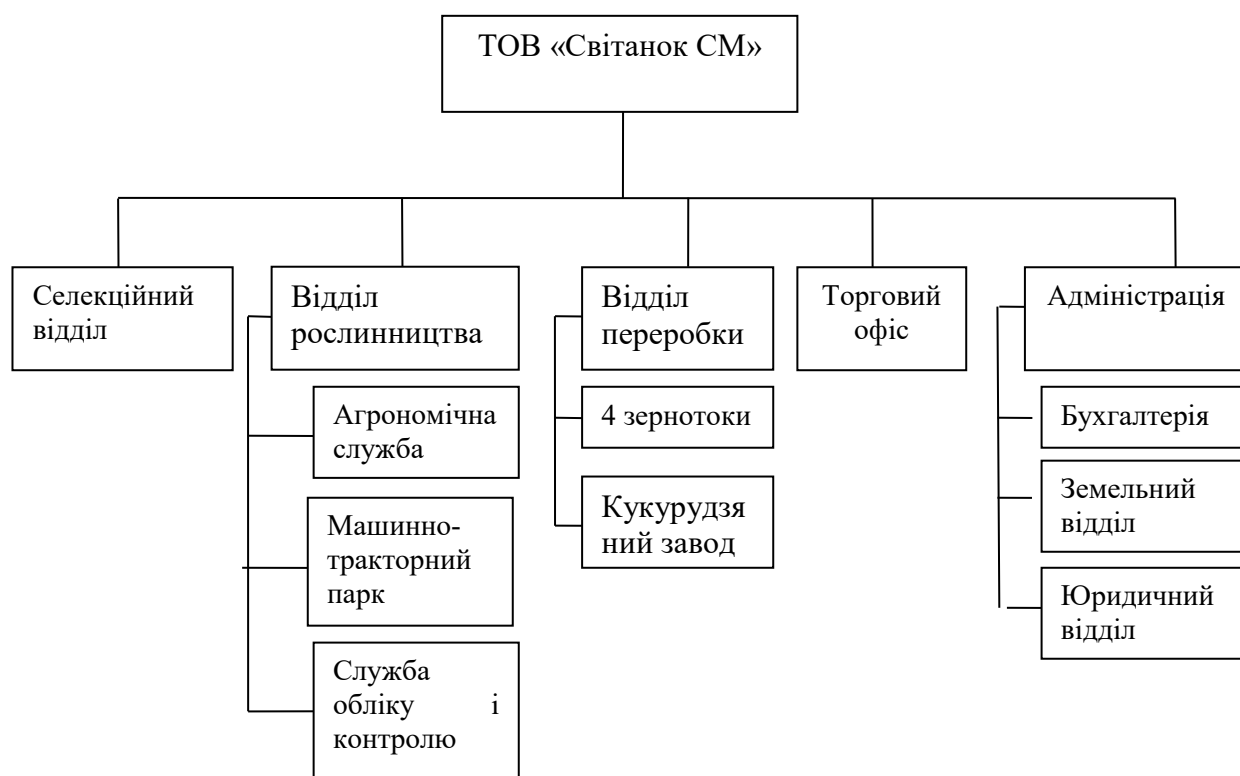


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Світанок СМ»

Створено автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.2, структура підприємства складається з наступних підрозділів:

- селекційного відділу, в якому працюють досвідчені агрономи з науковими ступеннями;

- відділу рослинництва, який складається з машинно-тракторного парку – більше 50 одиниць техніки, агрономічного підвідділу, підвідділу обліку та контролю;
- відділу переробки, куди входять п'ять виробничих баз, завданням яких є переробка насіння різних сільськогосподарських культур. Чотири зернотоки, які оснащені новим технологічним обладнанням німецького виробництва, кукурудзяний завод та завод по переробці насіння соняшнику. Сучасні сушильні лінії дають можливість вчасно та якісно допрацьовувати насіння соняшнику та кукурудзи в початку;
- четвертим відділом є Торговий офіс, який обслуговує понад 1000 клієнтів, веде рекламну компанію, реалізацію та супровід вирощування насіння.
- п'ятим відділом являється адміністрація, яка включає бухгалтерію, земельний та юридичний підвідділи.

Наведена на рис. 2.3 структура управління ТОВ «Світанок СМ» є: за принципом організаційної побудови галузевою, за характером управлінських зв'язків – функціональною, за кількістю рівнів управління – дворівневою. В даній організаційній структурі створені функціональні підрозділи, що наділені повноваженнями і відповідальністю за результати своєї діяльності. Структура управління ТОВ «Світанок СМ», яка є галузевою, функціональною та дворівневою, може мати кілька переваг в управлінні інноваційними проєктами:

1. Функціональна структура ТОВ «Світанок СМ» дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх специфічних завданнях, що сприяє розвитку глибоких знань та експертизи в кожній функціональній області. Це може забезпечити високу якість виконання інноваційних проєктів, оскільки спеціалісти з кожної функції можуть внести експертні знання та навички.

2. Дворівнева структура управління ТОВ «Світанок СМ» може сприяти швидкому та ефективному розподілу ресурсів, оскільки менша кількість рівнів управління знижує бюрократичні перепони. Це може призвести до оперативнішого прийняття рішень та гнучкішого реагування на потреби інноваційних проєктів.

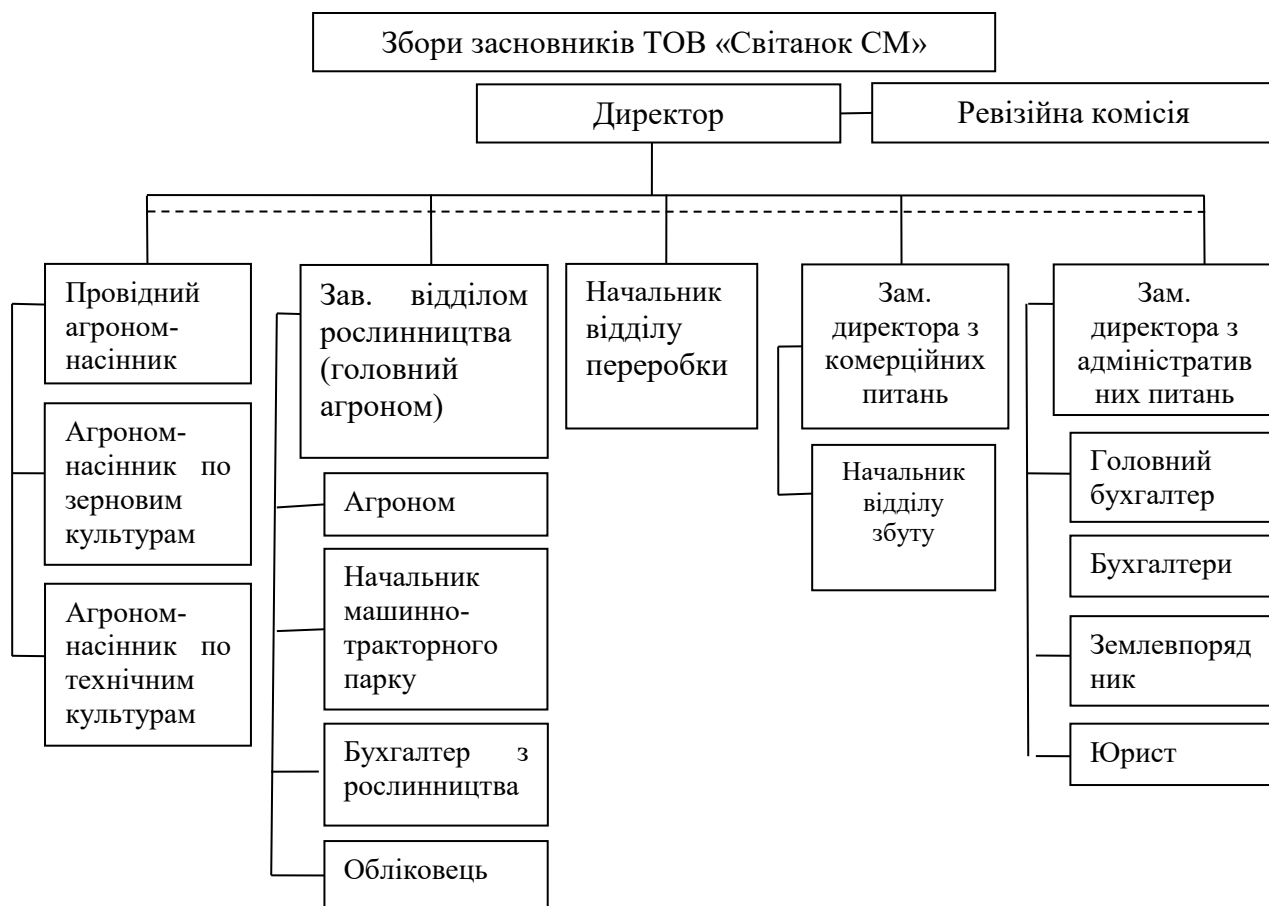


Рисунок 2.3 – Структура управління ТОВ «Світанок СМ» (2024 р.)

Створено автором

3. Функціональна структура ТОВ «Світанок СМ» чітко визначає ролі та обов'язки кожного підрозділу, що спрощує контроль та управління інноваційними проєктами. Кожен функціональний відділ знає свої завдання та відповідає за певні аспекти проєкту, що може підвищити ефективність його реалізації.

4. Дворівнева структура управління ТОВ «Світанок СМ» сприяє зменшенню кількості рівнів комунікації, що може покращити взаємодію та обмін інформацією між різними підрозділами. Це може допомогти у швидшому виявленні та вирішенні проблем, що виникають у процесі реалізації інноваційних проєктів.

5. Галузева організаційна побудова ТОВ «Світанок СМ» означає, що підрозділи можуть бути спеціалізованими у певних галузях чи напрямках, що дозволяє зосередитися на інноваціях, які найбільше відповідають ключовим

компетенціям підприємства. Це сприяє створенню конкурентних переваг за рахунок розвитку унікальних та висококваліфікованих інноваційних рішень.

Таким чином, структура управління ТОВ «Світанок СМ» може сприяти ефективному управлінню інноваційними проєктами завдяки глибокій спеціалізації, ефективному використанню ресурсів, чіткій відповідальності, спрощеній комунікації та спеціалізованим ресурсам.

Структура управління ТОВ «Світанок СМ», яка є галузевою, функціональною та дворівневою, має кілька проблем в управлінні інноваційними проєктами:

1. Недостатньо чітка координація між підрозділами ТОВ «Світанок СМ», оскільки кожен підрозділ зосереджується на своїх специфічних функціях, що ускладнює координацію між ними під час реалізації інноваційних проєктів, які потребують міждисциплінарного підходу.

2. Інколи спостерігається повільність у прийнятті рішень. В ТОВ «Світанок СМ» інколи спостерігаються затримки в прийнятті інноваційних рішень, оскільки процес затвердження нових ініціатив сповільнюється через необхідність узгодження на вищому рівні управління.

3. Вузька спеціалізація. Висока спеціалізація функціональних підрозділів ТОВ «Світанок СМ» часто призводить до недостатнього обміну знаннями та креативними ідеями між ними, що негативно впливає на розробку інноваційних рішень.

5. Ресурсні обмеження. Структура управління ТОВ «Світанок СМ» може обмежувати доступ до ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів, оскільки управління інвестиційними ресурсами для фінансування проєктів здійснюється лише на вищому рівні, що може призводити до неефективного їх використання.

Для подолання цих проблем підприємству може знадобитися впровадження спеціалізованих проєктних команд, що включають представників різних підрозділів, або використання більш гнучких управлінських підходів,

таких як Agile, для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами.

Тому наступний розділ роботи буде присвячений вирішенню даних проблем.

Керівники і спеціалісти ТОВ «Світанок СМ» не мають чітко встановлених посадових обов'язків з управління інноваційними проєктами (таблиця 2.13), вони стосуються переважно інноваційно-інвестиційної сфери.

Таблиця 2.13 – Посадові обов'язки керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами

Посади	Функції
Директор	Керує інноваційною діяльністю підприємства. Через правління та керівників структурних підрозділів здійснює керівництво інноваційною діяльністю, направляє її на досягнення необхідних темпів розвитку та отримання прибутку. Організовує фінансування інноваційних проєктів, виконує рішення загальних зборів та наглядової ради щодо цього питання. Забезпечує розподіл відповідальності щодо інноваційних проєктів розвитку виробництва, його розширення, реконструкцію та технічне переоснащення. Створює та ефективно реалізує інноваційні проєкти, організовує впровадження у виробництво нової техніки та прогресивних технологій, покращує систему менеджменту. Організовує виконання договірних зобов'язань, якість виконуваних робіт та продукції, що виготовляється, додержання виробничої, технологічної та трудової дисципліни при впровадженні інноваційних проєктів.
Зам. директора з комерційних питань	Допомагає в розробці і погоджує з головою бюджети інноваційних проєктів. Вирішує питання, що стосуються фінансування інноваційних проєктів. Організовує поточну організаційно-виконавчу роботу за проєктом. Забезпечує виконання господарством всіх зобов'язань перед постачальниками, замовниками і кредиторами проєкту, включаючи установи банку, а також господарських договорів.. Розробляє проєкти господарських договорів і комерційних контрактів за проєктом, подаючи їх вищестоящому керівнику для узгодження;
Зам. директора з адміністративних питань	Бере участь у розробці та здійсненні заходів, спрямованих на дотримання фінансової дисципліни та раціональне використання ресурсів проєкту. Відображає на рахунках бухгалтерського обліку операції з обліку капітальних інвестицій (первісна оцінка, подальша оцінка, вибуття капітальних інвестицій, доходи і витрати капітальних інвестицій, знецінення капітальних інвестицій). Проводить нарахування податків, що виникають в інноваційних проєктах. Забезпечує керівників, кредиторів, інвесторів, аудиторів та інших користувачів бухгалтерської звітності порівнянною і достовірною бухгалтерською інформацією за інноваційними проєктами.
Зав. відділом рослинництва (головний агроном)	Бере участь у розробленні та впровадженні інноваційних проєктів в галузі рослинництва
Провідний агроном-насічник	Здійснює моніторинг інновацій в насінництві Бере участь у розробленні та впровадженні інноваційних проєктів в галузі рослинництва
Керівники первинних підрозділів	Забезпечують впровадження систем інновацій у виробництво. Забезпечують своєчасне і правильне складання та подання заявок та придбання нової техніки, запасних частин, матеріалів і нафтопродуктів для проведення капремонтів.

Створено автором

При цьому нами виділені такі проблеми управління інноваційними

проєктами: керівники і спеціалісти ТОВ «Світанок СМ» не знають досконало методик складання інноваційних проєктів, не володіють сучасними методиками оцінки ефективності інноваційних проєктів, не володіють навиками застосування сучасних методик і програмного забезпечення з управління інноваційними проєктами. В адміністрації систематично не вдосконалюються вказані знання, спеціалісти підвищують особистий професійний рівень лише шляхом самоосвіти. Все це вимагає розробки заходів удосконалення управління інноваційними проєктами в господарстві, про що піде мова в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ
ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**3.1. Розвиток навичок з управління інноваційними проєктами керівників і спеціалістів підприємства**

На основі виявлених недоліків і проблем, для вдосконалення управління інноваційними проєктами в ТОВ «Світанок СМ» можна запропонувати наступні напрями:

1. Навчання персоналу та розвиток навичок управління інноваційними проєктами. Для цього пропонується організувати тренінг для керівників і спеціалістів з методик складання, оцінки ефективності та управління інноваційними проєктами.

Для удосконалення управління інноваційними проєктами для ТОВ «Світанок СМ» нами сформований календарний план тренінгу для керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства з методик складання, оцінки ефективності та управління інноваційними проєктами з врахуванням строків і бюджету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Календарний план тренінгу для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» з управління інноваційними проєктами

Період	Види робіт	Бюджет, тис. грн.
<i>Тиждень 1</i>	<i>Модуль 1. Введення в управління інноваційними проєктами</i>	<i>40,0</i>
День 1	Вступ і основні поняття управління проєктами Лекція: Основні поняття і терміни Практичне заняття: Введення в проєктний менеджмент	
День 2	Життєвий цикл проєкту Лекція: Фази життєвого циклу проєкту Практичне заняття: Визначення фаз для конкретних проєктів	
День 3	Основні інструменти і методи управління проєктами Лекція: Інструменти та методи управління проєктами Практичне заняття: Використання інструментів управління проєктами	
День 4	Організація проєктної команди Лекція: Створення і управління проєктною командою Практичне заняття: Ролі та відповідальності в проєктній команді	
День 5	Практичне заняття: Огляд та обговорення пройденого матеріалу	

Період	Види робіт	Бюджет, тис. грн.
	Групово дискусія щодо застосування отриманих знань в ТОВ «Світанок СМ»	
<i>Тиждень 2</i>	<i>Модуль 2. Складання інноваційних проєктів</i>	<i>48,0</i>
День 1	День 1: Планування проєкту Лекція: Стратегії та методи планування проєкту Практичне заняття: Розробка проєктного плану	
День 2	Визначення вимог та обсягів робіт Лекція: Вимоги до проєкту та їх документування Практичне заняття: Створення документів з вимогами	
День 3	Складання графіків та бюджетів Лекція: Графіки проєктів та бюджетування Практичне заняття: Створення графіків та бюджетів для проєктів	
День 4	Управління ризиками Лекція: Виявлення та управління ризиками проєктів Практичне заняття: Розробка плану управління ризиками	
День 5	Практичне заняття: Огляд та обговорення пройденого матеріалу Групово дискусія щодо застосування отриманих знань в ТОВ «Світанок СМ»	
<i>Тиждень 3</i>	<i>Модуль 3. Оцінка ефективності інноваційних проєктів</i>	<i>60,0</i>
День 1	Методи оцінки ефективності проєктів Лекція: Показники ефективності проєктів Практичне заняття: Застосування методів оцінки	
День 2	Фінансовий аналіз проєктів Лекція: Основи фінансового аналізу Практичне заняття: Розрахунок фінансових показників	
День 3	Нефінансові показники ефективності Лекція: Соціальні, екологічні та інші нефінансові показники Практичне заняття: Оцінка нефінансових показників	
День 4	Використання програмного забезпечення для оцінки Лекція: Огляд програмних засобів Практичне заняття: Практичне застосування ПЗ	
День 5	Практичне заняття: Огляд та обговорення пройденого матеріалу Групово дискусія щодо застосування отриманих знань в ТОВ «Світанок СМ»	
<i>Тиждень 4</i>	<i>Модуль 4. Впровадження та управління реалізацією інноваційних проєктів</i>	<i>72,0</i>
День 1	Запуск проєкту Лекція: Процес запуску проєкту Практичне заняття: Розробка плану запуску	
День 2	Контроль та моніторинг проєкту Лекція: Методи контролю та моніторингу Практичне заняття: Використання інструментів моніторингу	
День 3	День 3: Управління змінами в проєкті Лекція: Процес управління змінами Практичне заняття: Розробка плану управління змінами	
День 4	Завершення проєкту та оцінка результатів Лекція: Завершення проєкту та постпроєктний аналіз Практичне заняття: Оцінка результатів проєкту	
День 5	Підсумковий тренінг та сертифікація Практичне заняття: Огляд та обговорення всього курсу Вручення сертифікатів Фуршет	
	Разом	220,0

Створено автором

Тренінг буде складатися з чотирьох модулів, кожен з яких присвячений окремому аспекту управління інноваційними проєктами. Загальна тривалість тренінгу – 1 місяць. Для проведення тренінгу можна заключити договір з кафедрою менеджменту ОДАУ. Бюджет тренінгу складає 220 тис. грн.

ТОВ «Світанок СМ» повинне заохочувати керівників та спеціалістів до отримання міжнародних сертифікатів у сфері управління проєктами, таких як PMP (Project Management Professional) або PRINCE2.

Заохотити керівників та спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» до отримання міжнародних сертифікатів у сфері управління інноваційними проєктами можна через впровадження ряду мотиваційних заходів:

1. Фінансова мотивація:

- Покриття витрат на навчання та складання іспитів для отримання сертифікатів (наприклад, PMP, PRINCE2).

- Встановлення підвищення заробітної плати або надання бонусів після успішного отримання сертифікату.

2. Можливості кар'єрного зростання:

- Надання можливостей для підвищення в посаді тим, хто отримав сертифікат.

- Пріоритетний розгляд кандидатів із сертифікатами для відкритих посад або при розподілі нових обов'язків.

3. Нефінансові стимули:

- Офіційне визнання успіхів співробітників, які отримали сертифікати, на корпоративних заходах або через внутрішні комунікаційні канали.

- Вручення сертифікатів або грамот, які підтверджують досягнення співробітників.

4. Покращення умов роботи: надання додаткового вільного часу для підготовки до іспитів або навчання.

5. Інтеграція сертифікації в корпоративну культуру:

- Включення отримання сертифікатів у стратегічні цілі компанії як

частину її довгострокового плану розвитку.

- Впровадження програми безперервного навчання, яка включає підготовку до сертифікаційних іспитів як один із її ключових компонентів.

6. Додаткові пільги:

- Покриття вартості книг, онлайн-курсів та інших матеріалів, необхідних для підготовки.

- Надання можливості брати участь у міжнародних конференціях та семінарах, пов'язаних з управлінням інноваційними проєктами.

Мотиваційна програма для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» до отримання міжнародних сертифікатів у сфері управління інноваційними проєктами наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Мотиваційна програма для керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» до отримання міжнародних сертифікатів у сфері управління інноваційними проєктами

Види мотивації	Заходи	Бюджет, тис. грн.
Фінансова мотивація	Оплата курсів підготовки до сертифікаційних іспитів.	16,6
	Покриття витрат на іспит.	12,8
	Бонус за отримання сертифікату	20,0
Можливості кар'єрного зростання	Просування на керівну посаду після отримання сертифікату.	-
	Пріоритет при розгляді кандидатів на вакантні посади	-
Визнання та нагороди	Офіційне оголошення на корпоративних заходах.	-
	Вручення грамот	-
Професійний розвиток	Надання можливості брати участь у міжнародних конференціях та семінарах, пов'язаних з управлінням інноваційними проєктами	60,6
	Разом	110,0

Створено автором

Запровадження таких стимулів може значно підвищити мотивацію керівників та спеціалістів до отримання міжнародних сертифікатів, сприяючи їх професійному зростанню та підвищенню ефективності управління проєктами на підприємстві.

ТОВ «Світанок СМ» повинне використовувати сучасні програмні засоби. Впровадження програм для управління проєктами, таких як Microsoft Project, Asana, Trello або Jira, що допоможуть планувати, контролювати і аналізувати

проекти. Використання систем для зберігання, обміну та управління знаннями, що дозволяє зберігати напрацювання і досвід для майбутніх проєктів.

Для вдосконалення управління інноваційними проєктами ТОВ «Світанок СМ» можливе створення корпоративної бібліотеки з доступом до сучасних матеріалів з управління проєктами, онлайн-курсів, вебінарів та інших освітніх ресурсів.

Запропоновані напрями вдосконалення можуть значно підвищити рівень управління інноваційними проєктами в ТОВ «Світанок СМ», забезпечивши більш ефективне впровадження нововведень та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Обґрунтування ідеї інноваційного проєкту розвитку господарства

ТОВ «Світанок СМ» займається виробництвом зерна і доводить його до збутових кондицій на власному обладнанні, внаслідок чого залишається багато зерновідходів, які продаються населенню за дуже низькою ціною. Попередні дослідження свідчать, що підприємство має достатньо інвестиційних ресурсів для започаткування нового бізнесу, який дозволить більш економно використовувати наявні відходи зерновиробництва. З метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «Світанок СМ» на основі інноваційного розвитку нами пропонується ідея проєкту з виробництва м'яса цесарок – нішевого продукту, на який на даний час в країнах Європи існує попит.

Вирощування цесарок для ТОВ «Світанок СМ» може мати багато переваг, які наведені в таблиці 3.3. Дані переваги виділені з точки зору можливостей диверсифікації виробництва, більш ефективного використання ресурсів, підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва ТОВ «Світанок СМ», екологічних переваг, соціальних та економічних вигод для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3 – Переваги створення бізнесу з виробництва м'яса цесарок для ТОВ «Світанок СМ»

Перевага	Характеристика переваги
Зменшення ризиків.	Вирощування цесарок дозволить диверсифікувати виробничу діяльність ТОВ «Світанок СМ», знижуючи його залежність лише від одного джерела доходу – виручки від реалізації продукції рослинництва, що може бути особливо корисним в умовах несприятливих природно-кліматичних умов для виробництва або при коливанні цін на зерно та соняшник.
Стабільний дохід.	Птахівництво може забезпечити стабільний потік доходу ТОВ «Світанок СМ» протягом усього року, незалежно від сезонних коливань у виробництві зерна та соняшнику.
Використання зернових відходів.	Цесарки можуть споживати відходи зернового виробництва, що допомагає зменшити витрати на корм і оптимізувати використання ресурсів.
Підвищення ефективності землекористування.	Використання частини земельних ресурсів для вирощування кормових культур для цесарок може бути економічно вигідним.
Підвищений попит на м'ясо цесарок.	М'ясо цесарок є дієтичним, має високий вміст білка та низький вміст жиру, що робить його популярним серед споживачів. Продукт є нішевим для України. Високий попит на м'ясо цесарок може забезпечити підприємству додатковий прибуток.
Існування ринку збуту яєць.	Яйця цесарок також мають попит, особливо серед прихильників здорового харчування. Це може стати додатковим джерелом доходу.
Підвищення екологічності виробництва.	Цесарки можуть допомагати в природному контролі шкідників на полях, знижуючи потребу в хімічних пестицидах і підвищуючи екологічну стійкість господарства.
Поліпшення ґрунту.	Відходи від вирощування цесарок можна використовувати як органічне добриво, покращуючи родючість ґрунтів.
Створення робочих місць.	Вирощування цесарок може створити нові робочі місця на сільськогосподарському підприємстві, сприяючи розвитку місцевої економіки.
Розвиток місцевих ринків.	Підприємство може стати постачальником високоякісної пташиної продукції для місцевих ринків і ресторанів, сприяючи економічному зростанню регіону.

Створено автором

Таким чином, вирощування цесарок може бути стратегічно вигідним для ТОВ «Світанок СМ», яке має технічно-зерновий напрям спеціалізації, завдяки диверсифікації діяльності, ефективному використанню ресурсів, підвищенню прибутковості, екологічним перевагам та створенню соціально-економічних вигод. Цей напрямок може забезпечити додатковий стабільний дохід і сприяти загальному розвитку підприємства.

Ініціатор проєкту: ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області, розташоване за адресою вулиця Центральна, 2, село Старі Маяки, Березівський район, Одеська область, 66833.

Проєкт пропонується з метою обґрунтування прибутковості і рентабельності виробництва м'яса цесарок, своєчасності та повноти повернення залучених позикових коштів за рахунок прибутку від виробничої та реалізаційної діяльності товариства.

Продукція: м'ясо цесарок.

Товарний знак наведений на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Товарний знак проєкту виробництва м'яса цесарок ТОВ «Світанок СМ»

Джерело: створено автором

Планований річний обсяг виробництва готової продукції: 11280 кг м'яса цесарок. За ціною 470 грн./кг обсяг виручки від реалізації по м'ясу птиці становитиме 5 млн. 300 тис. грн.

Інвестиційний задум: побудувати і обладнати сучасну ферму з розведення цесарок на 3000 голів і цех із забою цесарок, закупити яйця цесарок, необхідні матеріали та корми для виробництва м'яса цесарок.

Загальна вартість проєкту 4880000 (чотири мільйони вісімсот вісімдесят тисяч) грн.

Дисконтована виручка від реалізації всієї продукції цесаркової ферми за п'ять років – 10 312 000 (десять мільйонів триста дванадцять тисяч) грн.

Очікуваний чистий прибуток на рік 1086400 (один мільйон сто вісімдесят шість тисяч чотириста) грн.

Рентабельність виробництва м'яса цесарок – 111,3 %

Ринок збуту готової продукції – міста Березівка і Одеса.

Термін окупності проєкту – 2 роки і 5 місяців.

Вирощування цесарок має свої унікальні особливості та вимагає дотримання певних технологічних аспектів, щоб забезпечити високу продуктивність і якість продукції. Основними особливостями технології вирощування цесарок є нижченаведені.

1. Вибір породи. Вибір породи залежить від цілей вирощування: для отримання м'яса, яєць чи декоративних цілей. Популярні породи включають сіро-крапчасті, блакитні та білі цесарки. Для ТОВ «Світанок СМ» пропонуємо вирощування породи сіро-крапчастих цесарок із красивим оперенням строкатим в цяточку (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Порода сіро-крапчастих цесарок

Джерело: [91]

Самки можуть досягати живої ваги до 1,5-1,6 кг, самці до 1,8-2,0 кг. М'ясо цієї породи цесарок є ніжним і смачним, проте колір тушки не досить привабливий, так як трохи віддає синявою. Несучість 1 птахи складає 90-100 яєць в рік [91].

2. Інкубація яєць. Тривалість інкубації яєць цесарок складає близько 27-28 днів. Температура в інкубаторі повинна бути на рівні 37,8°C, а вологість -

65-70% на початку і 75-80% під час виведення. Яйця необхідно регулярно обертати (4-6 разів на день) для рівномірного розвитку ембріонів.

3. Вирощування молодняка. Перші кілька тижнів молодняк утримується в брудерах з постійним джерелом тепла (32-34°C) та належним освітленням (24 години світла в перші дні, поступово зменшуючи до 16-18 годин). Необхідно забезпечити молодняк стартовим комбікормом, багатим на білок (близько 22-24%). Вода повинна бути свіжою та чистою.

4. Умови утримання дорослих цесарок. Приміщення для цесарок має бути добре вентиляльованим, з можливістю захисту від протягів і вологи. Щільність посадки не повинна перевищувати 10-12 голів на квадратний метр. Цесарки потребують виходу, тому слід забезпечити достатню площу для виходу з доступом до трави та можливістю укриття від прямих сонячних променів.

5. Годування дорослих цесарок. Цесарки потребують високобілкових кормів (18-20% білка). У раціоні повинні бути зернові культури, зелена маса, білкові добавки та мінерали. Годування здійснюється двічі на день. Вода повинна бути доступна постійно.

6. Забезпечення здоров'я. Цесаркам потрібно проводити вакцинацію проти основних захворювань та забезпечувати профілактичні заходи для попередження інфекційних хвороб. Необхідно регулярно оглядати птахів для виявлення ознак хвороб і вчасно ізолювати хворих особин.

7. Розмноження. Необхідно розділення за статтю, слід забезпечити окреме утримання самців і самок до періоду розмноження. Співвідношення статей повинне бути приблизно 1 самець на 4-5 самок. Необхідно забезпечити доступ до гнізд для несучок, розмістивши їх у затишних і темних куточках приміщення.

8. Забій та переробка. Оптимальний вік для забою цесарок на м'ясо – 12-16 тижнів. У цей період птахи досягають оптимальної ваги і м'яса високої якості. Забій проводиться за стандартними методами з дотриманням санітарних норм. Після забою туші охолоджуються і переробляються відповідно до вимог ринку.

Впровадження цих технологічних аспектів дозволить ТОВ «Світанок СМ» ефективно вирощувати цесарок, отримуючи якісну продукцію та максимізуючи прибуток.

Отже, переваги використання даної технології вирощування цесарок для ТОВ «Світанок СМ» наступні:

- отримання дієтичного, нежирного м'яса, багатого на білки високої якості;
- невибагливість у догляді, так як цесарки добре адаптуються до різних умов утримання;
- економічна вигода, оскільки використання зернових відходів для годування цесарок знизить витрати на корми.

3.3. Оцінка ефективності проєкту

Інвестиційний задум ініціатора проєкту полягає в організації птиці ферми на 3000 голів молодняку цесарок з одночасним утриманням птиці, за умови щорічного самостійного інкубаторного вирощування молодняку.

Для організації ферми з розведення цесарок на 3000 голів необхідно підготувати відповідні приміщення та обладнання, що забезпечать комфортні умови для вирощування та догляду за птахами. В табл. 3.4 наведений перелік необхідних приміщень, а також приблизна вартість їх будівництва.

Таблиця 3.4 – Вартість будівництва приміщень ТОВ «Світанок СМ» для утримання та забою цесарок

Види приміщень	Кількість	Ціна будівництва одиниці, грн.	Вартість всього, тис. грн.
Пташник	300 м ²	5000 грн/м ²	450
Інкубатор	30 м ²	6000 грн/м ²	180
Склад для кормів	50 м ²	4000 грн/м ²	200
Приміщення для персоналу	20 м ²	6500 грн/м ²	130
Огородження та укриття ділянки для виходу	1 га	400 тис. грн.	400
Приміщення цеху по забою	180 м ²	4000 грн/м ²	720
Разом	x	x	2080

Розраховано автором на основі даних[27]

Для приміщення пташнику на 3000 цесарок необхідно приблизно 300 квадратних метрів (з розрахунку 10 голів на квадратний метр). Вартість будівництва складає 5 тис. грн. за квадратний метр, а загальна вартість будівництва приміщення пташнику складе 450 тис. грн.

Для приміщення інкубатору необхідно приблизно 30 квадратних метрів. Вартість будівництва складає 6 тис. грн. за квадратний метр, а загальна вартість будівництва приміщення інкубатору складе 180 тис. грн.

Для приміщення складу для кормів необхідно приблизно 50 квадратних метрів. Вартість будівництва складає 4 тис. грн. за квадратний метр, а загальна вартість будівництва приміщення складу для кормів складе 200 тис. грн.

Для приміщення для персоналу необхідно приблизно 20 квадратних метрів. Вартість будівництва складає 6,5 тис. грн. за квадратний метр, а загальна вартість будівництва приміщення для персоналу складе 130 тис. грн.

Цесарки мають потребу у вигулі. Тому необхідно забезпечити вигули на площі приблизно 1 гектар. Вартість огороження та укриття складе близько 400 тис. грн.

Для організації цеху із забою цесарок необхідно підготувати відповідні приміщення та обладнання, які забезпечать ефективний процес забою, обробки та зберігання продукції. Цех із забою цесарок буде складатись із приміщення для забою (площею 50 м²), приміщення для обробки тушок (площею 50 м²), приміщення для зберігання (холодильні камери) (площею 30 м²), приміщення для упаковки та зберігання готової продукції (площею 50 м²), санітарного приміщення та приміщення для персоналу (площею 20 м²). Вартість будівництва складає 4 тис. грн. за квадратний метр, а загальна вартість будівництва цеху із забою цесарок складе 720 тис. грн.

Таким чином, загальна вартість будівництва приміщень для розведення цесарок складе 2 млн. 80 тис. грн.

В табл. 3.5 наведений список необхідного обладнання, а також приблизна вартість його облаштування.

Таблиця 3.5 – Вартість облаштування необхідного обладнання ТОВ «Світанок СМ» для розведення цесарок

Види приміщень	Кількість	Ціна придбання одиниці, грн.	Вартість всього, тис. грн.
Інкубатори	3	100000	300
Брудери	3	80000	240
Система освітлення	х	160000	160
Система вентиляції	х	140000	140
Система обігріву	х	120000	120
Автоматичні годівниці та напувалки	х	200000	200
Обладнання для очищення та дезінфекції	х	80000	80
Обладнання для цеху по забою	х	1560000	1560
Разом	х	х	2800

Розраховано автором на основі даних[27]

Для придбання інкубаторів, розрахованих на 1000 яєць кожен, ТОВ «Світанок СМ» повинен закупити 3 інкубатори. Вартість одного такого інкубатора складає 100 тис. грн., а загальна вартість: 300 тис. грн.

Для придбання брудерів, розрахованих на 1000 голів кожен, ТОВ «Світанок СМ» повинен закупити 3 брудери. Вартість одного брудера складає 80 тис. грн., а загальна вартість: 240 тис. грн.

Також ТОВ «Світанок СМ» необхідно встановити систему освітлення вартістю 160 тис. грн., систему вентиляції вартістю 120 тис. грн. та систему обігріву вартістю 120 тис. грн.

Автоматичні годівниці та напувалки обійдуться ТОВ «Світанок СМ» у вартість 200 тис. грн.

Вартість обладнання для очищення та дезінфекції складе для ТОВ «Світанок СМ» 80 тис. грн.

Вартість обладнання для цеху по забою цесарок включатиме обладнання для забою вартістю 240 тис. грн., обладнання для обробки тушок вартістю 440 тис. грн., обладнання для охолодження та зберігання вартістю 560 тис. грн., обладнання для упаковки тушок вартістю 200 тис. грн., санітарне обладнання вартістю 120 тис. грн. Загальна вартість обладнання для цеху по забою цесарок для ТОВ «Світанок СМ» складе 1 млн. 560 тис. грн.

Таким чином, підсумкова вартість необхідного обладнання, яке ТОВ «Світанок СМ» повинне закупити для розведення цесарок, складе 2 млн. 800 тис. грн.

Ці витрати є приблизними та можуть змінюватися залежно від місця розташування ферми, вартості матеріалів та роботи, а також специфічних вимог ТОВ «Світанок СМ».

Купівля яєць для первинної інкубації. Інкубаційні яйця від цесарки сіро-крапчастої отримують від материнського стада у віці мінімум 1 рік. Рівень запліднення яєць складає 60-70%, збереження яєць при транспортуванні 98 %. Вартість одного яйця – 15 грн. Тому в перший рік витрати на яйця складуть: $3000 * 2 * 15 * 1,4 * 1,02 = 128$ тис. грн.

Вирощування цесарок до 6-місячного віку потребує різних видів корму на кожному етапі розвитку. Вартість корму може варіюватися в залежності від наявності власного чи покупного, а також типу корму. Табл. 3.6 містить дані щодо кількості корму на різних етапах розвитку цесарок, а також загальну вартість корму для однієї цесарки до досягнення 6-місячного віку.

Таблиця 3.6 – Вартість кормів для розведення цесарок в ТОВ «Світанок СМ»

Етап розвитку	Тривалість періоду	Добова норма корму	Загальна кількість корму	Середня вартість 1 кг корму, грн.	Вартість кормів, грн. на 1 голову
Початковий (0-8 тижнів)	56 днів	25-30 г	1.4 кг	8,8	12,32
Ростовий (8-16 тижнів)	56 днів	50-60 г	3.08 кг	8,2	25,26
Фінішний (16-24 тижнів)	56 днів	80-100 г	5.04 кг	7,0	35,28
Разом	168 днів	х	9.52 кг	х	72,86

Розраховано автором на основі даних[27]

Отже, Вартість корму для утримання 1 голови цесарок складе 73 грн., а загальна вартість кормів для розведення 3 тис. голів цесарок в ТОВ «Світанок СМ» складе 219 тис. грн.

Заробітна плата працівникам розведення цесарок в ТОВ «Світанок СМ» наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Заробітна плата працівникам з розведення цесарок в ТОВ «Світанок СМ»

Посада (професія)	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, грн.	Річні витрати, тис. грн.
Адміністратор-бухгалтер	1	14000	168,0
Працівники пташника	3	12000	432,0
Працівники цеху по забою	2	12000	288,0
Прибиральники	1	10000	120,0
Всього	7	X	1008,0

Розраховано автором на основі даних[27]

Таким чином, для розведення цесарок в ТОВ «Світанок СМ» також необхідно залучити ряд поточних інвестицій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Поточні витрати ТОВ «Світанок СМ» з виробництва м'яса цесарок на 2025 рік

Статті витрат	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Купівля яєць для інкубації	128	8,07
Корми	219	13,80
Витрати на оплату праці	1008	63,52
Витрати на ветпрепарати для профілактичних заходів	50	3,15
Витрати на електроенергію	77	4,85
Витрати на воду	15	0,95
Транспортні витрати	40	2,52
Інші витрати	50	3,15
Всього	1587	100,00

Розраховано автором

Отже, річні витрати виробництва складаються з:

- 1) витрат на закупівлю яєць – 128 тис. грн.;
- 2) витрат на корми – 219 тис. грн.;
- 3) заробітної плати працівникам – 1 млн. 8 тис. грн.;
- 4) витрат на ветпрепарати для профілактичних заходів – 50 тис. грн.;
- 5) витрат на електроенергію. Потреба в електроенергії для виробництва м'яса цесарок становить 17800 кВт, вартість 1 кВт – 4,32 грн./кВт, витрати на електроенергію всього – 77 тис. грн.
- 6) витрат на воду. Потреба у воді для виробництва м'яса птиці становить 360 м³, вартість 1 м³ – 40,62 грн. за 1 куб. м (з ПДВ), витрати на воду всього – 15 тис. грн.
- 6) транспортні витрати – 40 тис. грн.

7) інші витрати. У статтю інші витрати включаються витрати пов'язані з придбанням необхідного господарського інвентарю та інші непередбачені витрати. Сума інших витрат – 50 тис. грн.

Отже, загальна сума поточних витрат на виробництво м'яса цесарок у 2025 р. становитиме 1 млн. 674 тис. грн.

План виробництва.

Виробничий цикл для м'ясопродуктів цесарок – 6 місяців (180 днів): від закупівлі молодняка до забою дорослого птаха. Коефіцієнт втрат поголів'я при вирощуванні цесарки – 5%, отже при потужності птахокомплексу – 1 посадка 3000 голів об'єм реалізації становитиме 2850 тушок цесарки.

Вихід м'яса цесарки з однієї голови приблизно 2 кг, отже об'єм виробництва м'яса цесарок – 5640 кг за півроку.

Враховуючи, що ціна за 1 кг м'яса цесарки на сьогоднішній день в середньому 470 грн., обсяг виручки від реалізації по м'ясу цесарки – становитиме 2650 тис. грн., а за рік – 5 млн. 300 тис. грн.

Реалізація продукції. Реалізацію готової продукції планується організувати до листопада, коли попит на продукцію птахоферми (м'ясо цесарок) зростає.

М'ясо цесарки планується реалізовувати оптом на ринках міст Березівка та Одеса, де потенційними покупцями м'яса цесарки можуть бути:

1. Підприємства громадського харчування (кафе, ресторани).
2. Продовольчі крамниці і супермаркети, що займаються роздрібним продажем продуктів харчування населенню.
3. Оптові фірми, що купують продукцію великими партіями і реалізують її на ринку.

Фінансовий план

Фінансовий план відображає динаміку надходження та витрачання грошових коштів господарства. Надходження грошових коштів починається тільки в листопаді місяці. У цей період починається реалізація м'яса цесарок.

Використовуючи дані попередніх розрахунків, для реалізації інноваційного проєкту ТОВ «Світанок СМ» з виробництва м'яса цесарок розрахунки будемо здійснювати на 5 років (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники ефективності реалізації проєкту ТОВ «Світанок СМ» з виробництва м'яса цесарок на 2025-2029 р.р.

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка від реалізації м'яса цесарок, тис. грн.	5300	5830	6413	7054	7760
ПДВ, тис. грн.	1060	1166	1283	1411	1552
Чистий дохід від реалізації м'яса цесарок, тис. грн.	4240	4664	5130	5643	6208
Поточні витрати, тис. грн.	1587	1746	1920	2112	2324
Знос, тис. грн.	976	976	976	976	976
Чистий прибуток, тис. грн.	1677	1942	2234	2555	2908
Чисті грошові надходження, тис. грн.	2653	2918	3210	3531	3884
Дисконтний множник (за вартості капіталу 16 %)	0,8621	0,7432	0,6407	0,5523	0,4761
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t	2287	2169	2057	1950	1849
Інвестиційні витрати, тис. грн.	4880	-	-	-	-
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	5432				
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,113				
Період окупності інвестицій (PP), років	2,4				

Розраховано автором

Оцінку ефективності проєкту здійснимо за показниками теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, суми чистого приведенного доходу, індексу рентабельності та періоду окупності інвестицій

За даними табл. 3.9, визначимо ці показники:

1. Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum(PV)_t$:

$$\sum(PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

$$\sum(PV)_t = 2287 + 2169 + 2057 + 1950 + 1849 = 10312 \text{ тис. грн.}$$

2. Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} - Co$$

$$NPV = 10312 - 4880 = 5432 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проєкт є прибутковим.

3. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \sum (C_o)_t = 4880 : 2062 = 1,113$$

Отже, оскільки PI більший від 0, даний проєкт вважається прибутковим.

4. Період окупності інвестицій (PP):

$$PP = C_o / [(PV)_t] / n = 4880 : 2062 = 2.4 \text{ року.}$$

Отже, вкладення коштів в інноваційний проєкт ТОВ «Світанок СМ» з виробництва м'яса цесарок на 2025-2029 роки є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожну гривню капітальних інвестицій ми будемо отримувати майже 1 грн. 11 коп. чистого прибутку. Проєкт ферми з розведення цесарок на 3000 голів окупиться приблизно за 2 роки і 5 місяців. Даний період ТОВ «Світанок СМ» буде окуповувати проєкт, а весь інший час – працювати собі на прибуток. Таким чином, даний інноваційний проєкт – це прибуткова інвестиція, розрахована на довгострокову перспективу.

Оцінка ризиків проєкту

Даний проєкт можуть супроводжувати наступні ризики:

1. Масова загибель птиці в зв'язку з інфекційними захворюваннями. Ризик можливий. Для попередження захворювань птиці будуть проводитися за планом профілактичні заходи і дезінфікуватися приміщення і господарський інвентар.

2. Психологічна нестійкість птахів. Через стрес несучість самок може значно знизитися. Причиною може стати поява сторонньої людини, тварини, вибухи або грім. Злякавшись, самка кидає кладку. Тому необхідно створити для них тихе середовище.

2. Підвищення цін на корми. Ризик можливий. Однак 50% від потреби кормів буде закуплено на першому етапі організації виробництва. Для другої половини відгодівлі одним з основних кормів є фуражне зерно, яке може бути отримане за бартером (товарне зерно господарство може бути обміняно на фуражне зерно). У цьому випадку зміна ціни не позначиться на витратах виробництва.

ВИСНОВКИ

За результати проведеного аналізу теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства можливо сформулювати наступні висновки:

1. Проєкт вважається інноваційним, якщо він приносить нові та суттєво вдосконалені ідеї, технології або процеси, які мають потенціал для значного економічного, соціального або екологічного впливу, часто супроводжується високим рівнем ризику та невизначеності і має можливість масштабування.

2. Управління інноваційними проєктами вирішує важливі питання стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, покращення ефективності процесів, залучення та розвитку талантів, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпечення стійкого розвитку організації, сприяючи загальному зростанню та успіху організації в динамічному і конкурентному середовищі.

3. На даний час існують такі методології управління інноваційними проєктами як PMBOK, ISO 21500, PRINCE2, CPM, CCM, DIN 69 901, Six Sigma, Agile, Scrum. Найбільш розповсюдженою на практиці є методологія управління інноваційними проєктами підприємств, що міститься в стандарті PMBOK.

4. Процеси управління інноваційними проєктами сільськогосподарського підприємства досліджувались нами на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області. За своєю основною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» є центром з виробництва насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії і спельти, включно з очисткою, сертифікацією, фасуванням в мішки та біг-беги для продажу сільгоспвиробникам. Підприємство має технічно-зернову спеціалізацію. ТОВ «Світанок СМ» є середнім сільськогосподарським підприємством, показники його розмірів та забезпеченості виробничими ресурсами мають позитивну тенденцію до зростання, а саме господарство знаходиться на стадії зростання.

5. ТОВ «Світанок СМ» веде свою господарську діяльність достатньо

ефективно, яка хоча в 2020 р. і була збитковою через посуху і неврожай, в 2021-2022 р.р. стала достатньо прибутковою, що формує достатній для інноваційного розвитку розмір фінансових та матеріальних ресурсів. ТОВ «Світанок СМ» має значні виробничі та збутові можливості для впровадження інноваційних проєктів.

6. Структура управління ТОВ «Світанок СМ» є: за принципом організаційної побудови галузевою, за характером управлінських зв'язків – функціональною, за кількістю рівнів управління – дворівневою. Така структура має деякі проблеми в управлінні інноваційними проєктами. Інколи спостерігається повільність у прийнятті інноваційних рішень, висока спеціалізація функціональних підрозділів ТОВ «Світанок СМ» часто призводить до недостатнього обміну знаннями та креативними ідеями між ними.

7. Керівники і спеціалісти ТОВ «Світанок СМ» не мають чітко встановлених посадових обов'язків з управління інноваційними проєктами, їх обов'язки стосуються переважно інноваційно-інвестиційної сфери. Керівники і спеціалісти ТОВ «Світанок СМ» не знають досконало методик складання інноваційних проєктів, не володіють сучасними методиками оцінки ефективності інноваційних проєктів, не володіють навиками застосування сучасних методик і програмного забезпечення з управління інноваційними проєктами. В адміністрації систематично не вдосконалюються вказані знання, спеціалісти підвищують особистий професійний рівень лише шляхом самоосвіти.

8. На основі виявлених недоліків і проблем, для вдосконалення управління інноваційними проєктами в ТОВ «Світанок СМ» в роботі нами сформований календарний план тренінгу для керівників і спеціалістів з методик складання, оцінки ефективності та управління інноваційними проєктами. Тренінг буде складатися з чотирьох модулів, його загальна тривалість – 1 місяць. Для проведення тренінгу можна заключити договір з кафедрою менеджменту ОДАУ. Бюджет тренінгу складає 220 тис. грн. ТОВ «Світанок

СМ» повинне заохочувати керівників та спеціалістів до отримання міжнародних сертифікатів у сфері управління проєктами. Тому в роботі нами сформована мотиваційна програма для стимулювання керівників і спеціалістів ТОВ «Світанок СМ» до таких дій.

9. ТОВ «Світанок СМ» займається виробництвом зерна і доводить його до збутових кондицій на власному обладнанні, внаслідок чого залишається багато зерновідходів, які продаються населенню за дуже низькою ціною. Попередні дослідження свідчать, що підприємство має достатньо інвестиційних ресурсів для започаткування нового бізнесу, який дозволить більш економно використовувати наявні відходи зерновиробництва. З метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «Світанок СМ» на основі інноваційного розвитку нами пропонується ідея проєкту з виробництва м'яса цесарок – нішевого продукту, на який на даний час в країнах Європи існує попит. Вирощування цесарок для ТОВ «Світанок СМ» може мати багато переваг з точки зору можливостей диверсифікації виробництва, більш ефективного використання ресурсів, підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва ТОВ «Світанок СМ», екологічних переваг, соціальних та економічних вигод для досліджуваного підприємства. Для ТОВ «Світанок СМ» пропонуємо вирощування породи сіро-крапчастих цесарок.

10. В роботі нами розроблений товарний знак для проєкту виробництва м'яса цесарок ТОВ «Світанок СМ». Вкладення коштів ТОВ «Світанок СМ» в інноваційний проєкт з виробництва м'яса цесарок на 2025-2029 роки є ефективним, на кожну гривню господарство буде отримувати майже 1 грн. 11 коп. чистого прибутку. Проєкт ферми з розведення цесарок на 3 тис. голів окупиться приблизно за 2 роки і 5 місяців, що підвищить ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. 2017. 617 p. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf>
2. Agile Project Management Handbook v2.0. URL: <http://agilehandbook.com/agile-handbook.pdf>
3. Agile Project Management: Best Practices and Methodologies. URL: <https://www.altexsoft.com/media/2016/04/Agile-Project-Management-Best-Practices-and-Methodologies-Whitepaper.pdf>
4. American Academy Board of Standards (AAPM). URL: <http://americanacademyofprojectmanagement.com>
5. An Introduction to PRINCE2. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/docs/prince2-introduction-ps.pdf>
6. Association for Advancement of Cost Engineering. URL: <http://www.aacei.org/mbr/whoWeAre.shtml>
7. Australian Institute for Project management, Professional Competency Standards for Project Management. 2008. V. 1.0. 168 p. URL: <https://nsfsakai.nthsydney.tafensw.edu.au/access/content/group/0f4ea869-0e76-4936-b16e-7407f58a3a5d/ProjectManagement/DipProjectManagement/CertIVProjectSite/Project%20Management%20Standards/June-2008-PM-Comp-Stds-Intro-Approved-Version-1.0.pdf>
8. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management. 182 p.
9. Cartwright, C., Yinger, M. Project management competency development framework- second edition. Paper presented at PMI® Global Congress 2007. EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376>
10. Casselbrant Rebecka, Wiklund Erik Six Sigma Project Management Managing Fast Track Projects at Plan & Secure Capacity, IKEA. URL:

http://www.pm.lth.se/fileadmin/pm/Exjobb/Filer_fram_till_foerra_aaret/Exjobb_2011/Casselbrant_Wiklund/Master_thesis_111019_v2.pdf

11. Cervone Frank H. Understanding agile project management methods using Scrum. *International digital library perspectives*. Vol. 27. № 1, 2011. pp. 18-22. URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/423d/5c1de9e057f3a2ceac7fad179d11b3ab11ed.pdf>

12. Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS). URL: https://globalpmstandards.org/wp-content/uploads/2014/12/GAPPS_Project_Manager_v1.1150411_A4.pdf

13. Introduction to Scrum Student Guide. URL: <https://theagiledirector.com/images/IntroductiontoScrum-coursenotes.pdf>

14. ISO 21500:2012 Guidance on project management. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>

15. LME Copper Factsheet. URL: <https://www.lme.com/-/media/Files/Brochures/Non-ferrous/LME-Copper.pdf?la=en-GB>

16. McConnell E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. URL: <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>

17. Method CPM (Critical Path Method). URL: <https://managementmania.com/en/critical-path-method-cpm>

18. Method CCM (Critical Chain Method). URL: <https://managementmania.com/en/ccm-critical-chain-method>

19. International Project Management Association. URL: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>

20. PRINCE2 Agile URL: https://www.tsoshop.co.uk/gempdf/PRINCE2_Agile_browse.pdf

21. Projekt-Definition nach DIN. URL: <https://www2.hhu.de/muendlichkeit/Projekt-Netz/DIN.htm>

22. Ukrainian Association Project Management «UKRNET». *Електронний ресурс*. URL: <http://upma.kiev.ua/content/view/40/78/lang,ru/>

23. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами». Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
24. Бабчинська О.І., Кашина О.О. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проєктів на вітчизняних підприємствах. *Вісник ХНУ*, 2014. № 2. Т. 1. С. 99–102.
25. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посіб. Київ: Пульсари, 2015. 278 с.
26. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 231с.
27. Береговий М. Як організувати бізнес з розведення цесарок, вигідно чи ні? Електронний ресурс: Uacredity.com. *Все про гроші та бізнес*. 10.04.2024. URL: <https://uacredity.com/yak-organizuvati-biznes-z-rozvedennya-czesarok-vigidno-chi-ni/>
28. Березуцький, І. С. Можливість використання методів прийняття рішень для інформаційних систем управління проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 57. С. 12–19. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.12-19>
29. Бугров О.В., Бугрова О.О. Моделі вибору стратегій проєктів капітального будівництва. Тези доповідей XVI міжнародної конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», м. Київ, 17-18 травня 2019 р., С. 80-81.
30. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Державно-приватне партнерство як механізм зниження ризиків інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 3. С. 112-118. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2940>
31. Бушуєв С. Д., Івко А. В., Лященко Т. О., Тихонова О. О. Синкретичне управління інноваційними проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 57. С. 20-26. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.20-26>.

32. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проєктами та програмами. Збірник наукових праць “Управління розвитком складних систем”. Вип. 37. 2019. С. 6-12. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-37/3.pdf>
33. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. № 1. 2015. С. 99-105.
34. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Укл. і голов.ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
35. Войтенко О. С. Застосування компетентнісного підходу в освітній проєктній діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. 2019. Вип. 45. С. 74-77.
36. Войтенко О. С. Організаційне забезпечення стратегічного розвитку організацій. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. Вип. 39. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2019. С.119-127.
37. Волков О.І., Денисенко М.П. Економіка й організація інноваційної діяльності: підруч. Київ: Професіонал, 2011. 960 с.
38. Гонорська А.В. Використання проєктно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. №4. 2012. URL: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2012/04\(63\)2012/4_12_05.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2012/04(63)2012/4_12_05.pdf)
39. Гриньов А.В., Деділова Т.В. Управління інноваційним розвитком підприємств у глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2008. 148 с.
40. Громова О.Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Електронне наукове видання «Економіка та суспільство»*. Вип. 7. 2016. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf
41. Деренська Я.М. Аналіз методологій управління проєктами. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження*

медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15.03.2017. С. 57–64.

42. Дибя О., Гернего Ю. Інноваційний проєкт: теорія та проблеми фінансового забезпечення. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 20. С. 49–63.

43. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

44. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2009. 256 с.

45. Інкубаційні яйця цесарки Крапчастої. 10.05.2024. URL: <https://dich.kiev.ua/ua/p36551764-inkubatsionnye-yajtsa-tsesarki.html>

46. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол.: Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. проф. Ю. М. Бажала. Київ: Пульсари, 2015. 280 с.

47. Калініченко Л. Л. Формування та оцінювання ефективності проєктного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_16.

48. Керівництво з питань проєктного менеджменту: Пер. з англ. / Під ред С.Д. Бушуєва. Київ: Ділова Україна, 2000. 198 с.

49. Кобилянський Л.С. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: МАУП, 2002. 200с.

50. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проєктом на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. 2018. №23. С. 252-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/49.pdf>

51. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проєктів. *Наука та інновації*. 2010. Т. 4. № 3. С. 55–74.

52. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
53. Кривов'язюк І.В., Войтович С.Я. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 238 с.
54. Кудей О.С. Інноваційний розвиток підприємства: принципи оцінювання і регулювання. *Управління розвитком*. 2012. № 15. С. 9–10.
55. Лівінський А. Міжнародна комунікація університетського середовища як складова інтернаціоналізації освітнього процесу. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2021. № 2. С. 51-58. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/22>
56. Лівінський А.І. Державне управління у сучасній реновації аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 51–55.
57. Лепетень Д.А., Перерва П.Г. Обґрунтування функцій управління проєктами. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій*: зб. наук. пр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 берез. 2024 р. Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 211-215. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c943416c-9714-4525-83ad-0772279c28d1>
58. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ: ЦУЛ, 2009. 472 с.
59. Майорова Т., Урванцева С. Фінансування інвестиційних проєктів в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 123-125. URL: <https://lnup.edu.ua/attachments/article/3369/%D0%9B%D0%9D%D0%A3%D0%9F%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B>

[5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20\(27-28.03.2024%D1%80.\).pdf#page=123](#)

60. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

61. Методичний посібник для учасників Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2013 році. Київ: Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, 2012. 37 с.

62. Микитюк П. Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2007. 400 с.

63. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

64. Молодоження М. Інноваційні проєкти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.

65. Морозов В.В., Проскурін М.В., Шелест Т.М. Модель системи управління ІТ-проєктами на основі машинного навчання // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. Харків: ХПІ, Ч.1, Випуск 1 (1326). 2019. С. 42-51. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/2413-3000.2019.1326.7/161118>

66. Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами: підручн./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. Київ: ЦУЛ, 2010. 432с.

67. Оніщук С., Кобилкін Д. Управління проєктами: проблеми та перспективи. Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності: Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів. Львів: ЛДУ БЖД, 2024. С. 430-432.

68. Офіційний сайт ТОВ «Світанок СМ». URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/>

69. Панас Я. Інформаційне забезпечення управління інноваційними проєктами в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-119>

70. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Пшик-Ковальська О.О. Сутність проєктів та їх загальна характеристика. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [зб. наук. пр.]*. 2010. С. 90-95. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10047/1/14.pdf>

71. Пепчук С.М., Бурцева Т.І., Ганжала І.В. Порівняльний аналіз моделей та методів управління маркетинговими проєктами. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 28-32. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/12218>

72. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 за № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

73. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 за № 3715-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

74. Розведення цесарок як бізнес: вигідно чи ні. URL: <http://vidpoviday.com/rozvedennya-cesarok-yak-biznes-vigidno-chi-ni>

75. Посібник до Зводу знань з управління проєктами (PMBOK® Guide). 7-ме вид. / Пер. з англ. – Київ: Project Management Institute, 2022. 370 с.

76. Смирнова Н.В. Управління інноваційними проєктами: опорний конспект лекцій для аспірантів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. Одеса, ОДАУ. 2018. 86 с.

77. Смирнова Н.В. Проблеми управління проєктами в сфері аграрної логістики України. *Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації: Збірник наукових праць за матеріалами X міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 24 квітня 2018 року). Одеська державна академія будівництва та архітектури. 2018. С. 190-195.

78. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. Посібник. Київ: Академвидав, 2006. 463 с.

79. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: Каравелла, 2004. 344с.

80. Тесля Ю.М., Хлевна, Ю.Л., Оберемок, Н. В. Управління створенням конкретизованої методології управління проєктами. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика: Зб. наук. пр.* Київ: НТУ. 2016. № 17. С. 35-46

81. TOP-4 методології управління проєктами. URL: <http://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>

82. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами: підручн. Київ: ЦУЛ, 2003. 224с.

83. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту): підручник/ за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2013. 858 с.

84. Управління проєктами: навч. посібн. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

85. Федішин І.Б. Управління інноваційними проєктами (опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.

86. Федоренко В.Г., Лагутін Г.В., Воронкова Т.Є. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: «ДКС центр», 2014. 354 с.

87. Федулова Л.І., Забарна Е.М., Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства: підруч. Одеса: ОНПУ, 2016. 700 с.

88. Хлевна Ю.Л. Проблеми впровадження методологій управління проєктами на проєктно-орієнтованих підприємствах. *Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* Луганськ: СЛУ ім. В. Даля (Сєверодонецьк), 2018. №2(66). С. 69-76.

89. Холявко Н. Класифікація проєктів міжнародного співробітництва *Економіка*. 2011. № 3. С. 126–133.

90. Хопчан В. М. Проблема методології аналізу інвестиційних рішень та визначення критеріїв ефективності інвестицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002>
91. Червін В. Бізнес-ідеї в селі – розведення цесарок. Електронний ресурс: *Ліниві і багаті*. 10.04.2024. URL: <https://www.lazy-and-rich.biz.ua/biznes-ideyi/biznes-ideyi-v-seli-rozvedennya-tsesarok/>
92. Шаповал В.С., Глізнуца М.В. Сучасні особливості та тенденції розвитку проєктного менеджменту. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій*: зб. наук. пр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 берез. 2024 р. Дніпро: УДУНТ, 2024. С. 279-283.
93. Шкарлет С.М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Чернігів: ЧНУ, 2015. 308 с.
94. Шматько В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / за ред. В. Василенка. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.