

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ В АПК

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління інвестиційною
діяльністю та міжнародними проєктами»
денної та заочної форм навчання

КИЇВ – 2024

УДК: 005 : 330.45

У навчально-методичному посібнику розглядаються загальні аспекти щодо стратегії реалізації міжнародних проєктів в АПК. Висвітлено ключові аспекти, які формують стратегію реалізації міжнародних проєктів. Зокрема, акцент зроблено на визначенні мети та цілей проєкту, стратегічному плануванні його реалізації та аналізі зовнішнього середовища. Розглянуто підходи до формування партнерських відносин, управління міжнародною командою, координації ресурсів і встановлення ключових показників ефективності. Окрему увагу приділено питанням управління ризиками, механізмам фінансування, дотриманню міжнародних стандартів і правових норм, а також врахуванню культурних особливостей учасників проєкту. Важливим аспектом є моніторинг та оцінка проміжних результатів, а також забезпечення сталого розвитку та довгострокового впливу міжнародного проєкту. Навчально- методичний посібник буде корисним для студентів, викладачів вузів, а також керівників організацій.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проєктами» денної та заочної форм навчання.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 5 від 16 жовтня 2024 року.

Укладачі: Власенко Т.О., к.е.н., доцент
Юзба В.О., к.е.н., доцент

Рецензенти: Шинкарук Л.В., д.е.н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
Бондаренко В. М. д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі

Навчально-методичний посібник
Стратегія реалізації
міжнародних проєктів в АПК
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління інвестиційною
діяльністю та міжнародними проєктами»
денної та заочної форм навчання

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Цілі, результати і стратегія міжнародного проєкту	6
Тема 2. Процедура прийняття стратегічних рішень в АПК	24
Тема 3. Проєктний підхід в реалізації міжнародних проєктів в АПК	39
Тема 4. Проєктне середовище в АПК	52
Тема 5. Законодавче регулювання проєктної діяльності в АПК	61
Тема 6. Можливості залучення зовнішніх джерел у проєкти в АПК	71
Тема 7. Особливості розрахунків ефективності проєктів в АПК.	83
Тема 8. Ризики та гарантії реалізації проєктів в АПК	97
Тести для самоконтролю	114
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	126

ВСТУП

Державна політика України у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій потребує суттєвого переосмислення підходів, чіткого визначення пріоритетів і завдань, а також впровадження дієвих заходів для створення сприятливих умов розвитку конкурентоспроможного, стійкого та диверсифікованого аграрного сектору. Це сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки на довгострокову перспективу, охороні навколишнього середовища, включно з біорізноманіттям, адаптації до змін клімату та зміцненню соціально-економічної структури сільських територій. У процесі інтеграції України до ЄС важливо впроваджувати та ефективно застосовувати механізми та стандарти Спільної аграрної політики ЄС.

Сільське господарство та агропромисловий комплекс (АПК) є ключовими секторами економіки, які починають продовольчу безпеку, стабільний розвиток сільських територій та експортний потенціал країни. В умовах глобалізації та міжнародного співробітництва АПК стає перед забезпеченням інтеграції у світові ринки, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій і підтримки міжнародного стандарту.

Реалізація міжнародних проєктів в АПК – це не лише можливість залучення фінансування, але й інструмент підвищення конкурентоспроможності галузі через обмін знаннями, досвідом та технологіями. Однак для досягнення сталих результатів важливо

чітко окреслити стратегію, яка враховує певний сектор, міжнародні тенденції, а також національні інтереси.

Цей навчально-методичний посібник розроблено з надання практичних рекомендацій для ефективної розробки, планування та реалізації міжнародних проєктів в агропромисловій сфері. Він охоплює ключові аспекти стратегічного управління, включаючи можливі аналізи, ризиків, фінансування, партнерства та моніторинг результатів.

Дане видання буде корисним для керівників аграрних підприємств, представників органів влади, міжнародних організацій, інвесторів, а також для всіх, хто прагне сприяти розвитку стратегії.

Збереження викладених у ньому підходів сприятиме створенню ефективних моделей співпраці, що забезпечують успіх міжнародних проєктів та сталий розвиток агропромислового комплексу в сучасних умовах.

Тема 1. Цілі, результати і стратегія міжнародного проєкту

1.2. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком.

1.3. Поняття про розвиток

1.4. Сутність стратегії та стратегічного плану на мікро- та на макрорівні

1.5. Основні концепції і моделі теорії розвитку систем

Основні терміни і поняття: ієрархія стратегій, макросередовище, мікросередовище, місія, мета, стратегія підприємства, стратегічна діяльність, стратегічний контекст, стратегічне планування, стратегічний план підприємства, стратегічні зміни, стратегічні ресурси

1.1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком

Планування – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу. та способів їх досягнення.

Існують різні види планування, що становлять систему. Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи. Система планування у цьому процесі пройшла ряд фаз

(етапів), зміна яких зумовлювалася зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази.

I- етап – *поточне планування та бюджетування* – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш–менш стабільно.

Основні ознаки:

- а) контроль і управління «за відхиленнями» факту від «плану»;
- б) короткостроковість планів (до року);
- в) внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою;
- г) спрямованість плану – на поточну прибутковість.

II- етап – *екстраполяційне планування* (від досягнутого рівня) – виникло в середині ХХ ст., під час того як було відмічено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них.

Основні ознаки:

- а) довгострокове планування, для якого з'явилися уже умови;
- б) планування від досягнутого рівня до зростання;
- в) основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому;
- г) зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою;
- д) спрямованість плану як на поточну, так і на майбутню прибутковість.

III- етап – *стратегічне планування* – виникло наприкінці 60–х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко. На цей час виробнича ера, ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. З’являються нові галузі, зокрема з обслуговування. Зовнішнє середовище постійно змінювалось.

Основні ознаки:

- а) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле;
- б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю планів;
- в) планування – довгострокове;
- г) основний принцип планування: іти від майбутнього до сучасного;
- д) поява стратегічного мислення: зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використання його можливостей;
- ж) спрямованість – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

IV- етап – *стратегічне управління*. З появою стратегічного планування помітним стає такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. І дійшли висновку про однакову увагу як до стратегічних, так і до поточних проблем. Але ж для їх комплексного розв’язання потрібні різні адміністративні

структури, оскільки проблеми різні, вони конфліктують між собою. Особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент.

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи зумовлене зміною умов господарювання в зв'язку з посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є: а) місія, головна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) крім цього, сюди можна віднести програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо– і короткострокові плани з раціонального використання ресурсів, з метою реалізації стратегії.

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. Ігор Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70% доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства у різних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу кожної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Це, наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються за умов, коли відомо, що якась подія відбудеться, її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподіл у часі послідовності дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконаладжувальних робіт тощо.

1.2. Поняття про розвиток

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*στρατος* – військо, *αγο* – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;

– ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством; сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

– план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети. І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства.

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про

майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Отже, **необхідність розробки** підприємствами стратегії викликає на, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати **стратегічний контекст** в діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками:

- а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;
- б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

В даному контексті, про **необхідність розробки стратегії** підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення

про стратегічний менеджмент, американський вчений **Ігор Ансофф**. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

1.3. Сутність стратегії та стратегічного плану на мікро- та на макрорівні

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову. *Ієрархія стратегій* означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У *мультибізнесовому* підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У *однобізнесовому* підприємстві (вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає *загальний напрямок* діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів,

дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Етапи формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проєкти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

1.4. Основні концепції і моделі теорії розвитку систем

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, а надто – процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і *стратегічні зміни* на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), остільки надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було, в першу чергу, по-справжньому зацікавлене *вище керівництво підприємства*. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати *відділи стратегічного розвитку* на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово– економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проєктів) можуть

створюватись *спеціальні тимчасові робочі групи* із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві;
- сформувати команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;
- сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;
- передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;
- розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

І. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

1. Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

2. Стратегічне планування повинно здійснюватися комплексно і поєднуватись із розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління.

3. Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

При доборі людей для розробки стратегічного плану і при його формуванні слід враховувати різні типи *поведінки* працівників підприємства.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Операційна поведінка означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду з обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість.

Поступова поведінка необхідна тоді, коли товари і ринки розвиваються разом із поступовим, поетапним внесенням в них змін, покращень розвитку підприємства.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Переривчаста стратегічна поведінка означає зміну логіки еволюційного процесу розвитку підприємства за допомогою зміни технології, структури, диверсифікації та інтернаціоналізації виробництва.

При переході від *переважно конкурентної до переважно підприємницької* поведінки, тобто до стратегічного планування і управління, вище керівництво підприємства повинно (за І. Ансоффом):

– розробити новий вектор розвитку *здібностей* персоналу, тобто формувати нові навички, системи й структури. Стратегічне планування – це лише один із складових цього вектору, і його

результативність залежатиме від комплексного розвитку всіх складових;

- створити відповідну підприємницьку культуру, яка б стимулювала переміни, нововведення і ризик, без цього добре вкорінена конкурентна культура гальмуватиме переміни, серед них і стратегічне планування;

- подбати про гармонійне, взаємодоповнююче *співіснування* конкурентних та підприємницьких здібностей і культур.

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а, значить, сприяти стратегічному менеджментові, потрібно навчитись *визначати рівень ділових здібностей та рівень організаційної культури*. Це можна зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити до якого типу культури і здібностей вони відносяться.

Щоб здібності керівництва приносили ефект, треба, щоб їх характеристики і характеристики культури були одного типу. Якщо одна чи декілька характеристик культури не збігаються з характеристикою здібностей, ефективність організації знижується. Середовище також буває різних типів: стабільне, реагуюче та ін. І треба, щоб характеристики його типів збігалися з типами здібностей персоналу з врахуванням майбутньої турбулентності середовища.

Оцінивши розвиток здібностей і культури, можна побудувати графік змін здібностей у стратегічному періоді.

Розрізняють такі основні стадії розвитку організаційних систем управління (ОСУ):

1. Класичні ОСУ (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні). Вони є стабільними, ієрархічними, централізованими.

Ознаки класичних ОСУ: а) розподіл праці – чіткий; б) спеціалізація – чітка; в) обов'язки доводяться у стандартних організаційних документах (приміром, посадова інструкція); г) механізм контролю централізований.

2. Удосконалені лінійно-функціональні ОСУ.

3. Стратегічні ОСУ – нестабільні, децентралізовані, гнучкі, з універсальними ланками, нерідко тимчасовими, створеними з певною метою, під певний проєкт. Принцип (мета) формування тимчасових універсальних ланок – орієнтація на виявлення та розв'язання проблем. Для цього використовують як адміністративні методи, так і соціально-психологічні методи контролю. Стратегічні ОСУ можуть включати елементи класичних.

Питання для самоперевірки:

1. Сучасні тенденції та характерні риси побудови фінансових стратегій управління розвитком.

2. Процес розробки стратегії.

3. Класифікація та ранжування фінансових стратегій.

4. Стратегічна прогалина.

5. Проблеми розвитку економіки України.

6. Особливості розвитку українських підприємств в умовах економіки, що трансформується.

Тема 2. Процедура прийняття стратегічних рішень в АПК

1. Принципи стратегічного планування
2. Процес стратегічного планування
3. Стратегічний план: сутність і структура

1. Принципи стратегічного планування

Стратегічне планування має на сьогоднішній день досить розвинену теорію. Методологічну базу цієї теорії спершу було розроблено американськими і європейськими фахівцями. Основою цієї теорії є опис принципів стратегічного планування. До них відносять наступні (рисунок 2.1).



Рис. 2.1. Складові принципів планування

Системність – найважливіший принцип планування, що являє собою вимогу взаємоув'язування трьох складових:

- 1) характеристик підприємства як об'єкта планування;
- 2) характеристик видів діяльності;
- 3) інструментів забезпечення внутрішніх зв'язків і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Принцип комплексності планування реалізується шляхом побудови системи індикаторів, що охоплюють весь комплекс елементів і умов функціонування підприємства або здійснення конкретного виду діяльності. Наприклад, при формуванні плану відновлення устаткування необхідно передбачити не тільки технічний аспект рішення завдання, але й організаційні, кадрові, фінансові, технологічні, економічні, психологічний аспекти.

Принцип цілеспрямованості припускає орієнтацію на чітко сформульовану мету діяльності підприємства. Реалізація даного принципу забезпечується застосуванням методу дерева цілей.

Принцип єдності означає, що показники, які використовуються у плануванні повинні представляти єдину взаємопов'язану систему, у зв'язку з чим, необхідно контролювати їх узгодженість і несуперечність.

Принцип спадкоємності передбачає збереження усього прогресивного і корисного з минулого досвіду, а також традицій, що склалися.

Принцип динамічної рівноваги полягає у тому, що під час визначення цілей і планування основних показників діяльності

підприємство передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат

Принцип обґрунтованого вибору усіх хронологічних параметрів, у якості яких виступають: горизонт планування, тривалість періоду розробки плану і момент початку дії плану

Тривалість періоду роботи зі складання плану визначається шляхом компромісу двох умов: з одного боку, необхідний достатній термін для збору й обробки інформації для моделювання розвитку в майбутньому; з іншого – не можна надмірно затягувати цей період заради одержання найбільш повної вихідної інформації, тому що сам матеріал застаріває і через втрату часу план не вступить у дію вчасно.

Принцип безперервності полягає у тому, що планування є безперервним процесом: після завершення виконання одного плану вступає в дію наступний план, що, у свою чергу, буде заміщений новим планом тощо).

Принцип своєчасності означає, що формування плану повинне здійснюватися в терміни, що забезпечують прийняття планових рішень до моменту здійснення необхідних дій по управлінню підприємством і його структурними підрозділами.

Принцип точності виступає як критерій якості планових показників, які повинні бути обґрунтованими, у достатній мірі деталізованими і конкретними. Точність планових показників означає їх відповідність наявним ресурсам, включаючи матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси й інтелектуальний

потенціал. План не повинний бути надмірно напруженим, тому що підприємство не буде мати у своєму розпорядженні резервні фонди на випадок погіршення умов діяльності.

Принцип обґрунтованості передбачає, що планова інформація повинна бути максимально наближена до реальної ситуації й отримана науково підтвердженими методами

Принцип інформативності полягає у необхідності створення системи інформаційного забезпечення процесу прийняття планових рішень. Інформаційна система забезпечує формування масивів інформації, з урахуванням вимог різних рівнів управління, і організацію інформаційних потоків. Дотримання даного принципу створює передумови для підвищення обґрунтованості й оперативності прийняття планових рішень, а також контроль і моніторинг їхньої реалізації.

Принцип збалансованості полягає в узгодженні планів різних рівнів ієрархії та координації планів одного і того ж рівня.

Принцип гнучкості означає систематичне коригування планів (спрямованості та числових показників) відповідно до змінюваних внутрішніх та зовнішніх передумов.

Принцип участі передбачає обов'язкове залучення до процесу планування керівників всіх ланок і спеціалістів з метою того, щоб майбутні виконавці усвідомлювали свою причетність і відповідальність за виконання плану. Широка участь менеджерів і фахівців у розробці й обговоренні плану корисна і цінна також тим, що люди, які володіють своїм баченням проблем, здатні

запропонувати оригінальні і продуктивні ідеї. Відкритість процесу розробки плану важлива і з тих позицій, що в ньому беруть участь представники всіх структурних підрозділів організації і сам план буде більш реальним і здійсненним.

Перераховані принципи представляють єдину систему, у якій від дотримання одних принципів залежать можливість і ефективність реалізації інших. Недотримання будь-якого з принципів планування може привести до зниження надійності й ефективності планових рішень.

2. Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте, основні стадії розробки стратегії є досить уніфікованими для конкретного об'єкта управління. Процес планування можна представити як послідовний потік дій, у якому представлені наступні етапи

Наведена на рис. 1 схема вказує на те, що планування, як процес, підрозділяється на кілька етапів, кожен наступний з яких логічно впливає з попередніх і усі вони взаємооб'єднані в єдине ціле.

Кількість етапів визначає складність усього процесу стратегічного планування. При цьому, представлена в переліку послідовність етапів не є жорстко фіксованою. За рахунок ефекту

різноманітних зворотних зв'язків може виникнути необхідність в коригуванні підсумків попереднього етапу та узгодженні рішень по суміжних розділам. «Недоторканою» є лише орієнтація на місію підприємства.

3. Стратегічний план: сутність і структура

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні глобальні напрямки розвитку суб'єкта господарювання.

Основне призначення стратегічного плану – чіткий та систематизований опис сформованої стратегії діяльності підприємства, що зорієнтована на досягнення ринкової мети.

Вимоги до змісту стратегічного плану

Стратегічний план являє собою чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст. Розробляється цей документ у кожній організації і має чітку спрямованість. Розробка стратегічного плану ведеться з урахуванням наступних вимог

1. Стратегічний план повинен давати конкретні відповіді на запитання про те, яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає. Характеристики планованих результатів повинні бути кількісно вимірюваними, оскільки лише за цієї умови можна управляти економічними процесами на підприємстві.

2. При розробці стратегічного плану варто враховувати, що будь-яка нова стратегія викликає опір, тобто передбачає зміни типу

взаємовідносин на підприємстві та структури повноважень і навіть може увійти в суперечність із традиційною політикою управління. Подібний ефект здатний перешкоджати успішній реалізації стратегічного плану. Тому в стратегічному плані важливо передбачити нейтралізацію подібного негативного ефекту

3. За своїм змістом стратегічний план повинний відповідати наявному рівню інформаційного забезпечення. Показники плану повинні бути науково обґрунтованими і спиратися на достовірну інформацію, що забезпечує реальність і досяжність стратегічних цілей.

4. При визначенні змісту стратегічного плану необхідно враховувати поточну і перспективну забезпеченість підприємства компетентними фахівцями, здатними здійснювати реалізацію стратегії в сформованих умовах.

5. При складанні стратегічного плану і визначенні змісту необхідно передбачити можливість його конкретизації в тактичних планах, програмах, проєктах.

6. При складанні плану необхідно враховувати не тільки внутрішні можливості і ресурси підприємства, але й умови зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні характеристики (обсяг ВВП, рівень інфляції, безробіття, відсоткової ставки, обсягу експорту й імпорту, валютний курс, державний борг). Тільки такий підхід полегшить розуміння кон'юнктури ринку, що особливо важливо при розробці довгострокових планів.

7. Стратегічний план повинний охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Тому на практиці має місце система планів, що включає плани по конкретних видах діяльності, підрозділам. Так, наприклад, комплексний план розвитку підприємства включає план маркетингу. План маркетингу, у свою чергу, представляє безліч окремих планів маркетингової діяльності (виробництво, збут, реклама тощо). Ці окремі плани утворюють єдину систему і повинні бути узгоджені за часом, місцем, заходами, виконавцями. Основу плану маркетингу складають маркетингові цілі і намічені завдання.

8. У структурі планових показників необхідно передбачити резервні ресурси по визначених нормативах для компенсації ризиків, пов'язаних з невизначеністю одержання кінцевих результатів і необхідністю в перспективі гнучкого пристосування до мінливих умов.

9. Розробка стратегічного плану може здійснюватися як силами співробітників підприємства, так і з залученням консультантів або фахівців зі сторони. Робота над планом вимагає високого професійного рівня працівників планових служб, тому що якість планування у великій мірі залежить від інтелектуального рівня і компетенції співробітників.

Зміст стратегічного плану

Стратегічний план як комплексний плановий документ має у своєму складі наступні типові розділи.

Передмова (виконавче резюме). Передмова являє собою ключ до плану. У ній відображаються:

1) значимість продукції, що виробляється підприємством, у міжнародному масштабі, у масштабі країни, у масштабі регіону з точки зору конкурентоспроможності, якості і безпеки використання; отримані нею дипломи, призи, кількість патентів і винаходів; імідж підприємства;

2) основні техніко-економічні показники підприємства за 5 років і на запланований період; коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів фірми;

3) факти, що підтверджують надійність діяльності підприємства, юридичні й економічні гарантії.

Передмова винна бути короткою, діловою, яскравою, конкретною. Складається вона в останню чергу, після розробки всіх розділів стратегії підприємства.

Опис підприємства.

У даному розділі повинні бути віддзеркалені наступні моменти:

- мета діяльності підприємства;
- організаційно-правова форма підприємства та особливості Статуту;
- організаційна структура підприємства;
- характеристика товарів, що виробляються підприємством, їх конкурентоспроможність на конкретних ринках;

– техніко-економічні показники діяльності підприємства за минулий період і їх проноз на майбутнє та інші дані, що не становлять комерційної таємниці.

Стратегія маркетингу.

У даному розділі повинні бути розроблені:

- концепція стратегічного маркетингу, що застосовується підприємством;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, охоплення ринків, розробки нових товарів, реклами;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів, стимулювання збуту;
- нормативи конкурентоспроможності товарів

Стратегія використання конкурентних переваг.

У даному розділі повинні бути описані:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, системи менеджменту підприємства;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства.

Стратегія відновлення продукції, що виробляється на підприємстві.

У даному розділі повинні бути встановлені:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- побудова дерева ефективності товарів підприємства;
- стратегія підвищення якості товарів та ресурсозбереження при їх виробництві;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємств основних конкурентів;
- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії оновлення продукції, яка виробляється на підприємстві;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проєктів, їх узгодження.

Стратегія розвитку виробництва.

У даному розділі повинен бути викладений:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

Стратегія забезпечення виробництва.

У даному розділі повинні бути висвітлені:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;

– техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

Стратегічний фінансовий план.

У даному розділі повинні бути розроблені:

– економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;

– економічні показники функціонування підприємства (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість підприємств тощо);

– прогноз зміни фінансових показників (за товарами, ринками і фірми в цілому).

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

У даному розділі повинні бути описані:

– стратегічні цілі експортера та імпортера;

– прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства;

– можливості міжнародного співробітництва і кооперування.

Стратегія розвитку системи менеджменту.

У даному розділі повинні бути відбиті:

– аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі роки;

– виявлення «вузьких місць» у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту підприємства;

– структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту;

– розвиток комунікацій і системи мотивації.

Стратегія природоохоронних заходів фірми.

У даному розділі повинні бути викладені:

- дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів.

Забезпечення реалізації стратегії підприємства.

У даному розділі повинні бути розкриті:

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії підприємства за останні 5 років;
- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед, у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності тощо), контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;
- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців і забезпечення їх необхідними ресурсами;
- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів і працівників апарату управління.

У «Додатку» до стратегії управління підприємством рекомендується включати такі матеріали:

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі «Стратегія маркетингу»);
- інструкції, методики, стандарти, опис технологій, програми й інші допоміжні матеріали;

- вихідні дані для розрахунків;
- пояснювальні записки й інші матеріали.

Запропонований склад стратегічного плану і зміст його розділів є зразковим.

Описана структура стратегічного плану передбачає комплексний розвиток і удосконалення економіки й організації виробництва, намічає шляхи реалізації виявлених внутрішніх резервів підприємства.

В умовах ринкових відносин методики з економічного аналізу, прогнозування, обґрунтування, оптимізації, планування є рекомендаційними, незалежно від того, хто їх затвердив. Тому, чим і як користуватися, яку систему планів застосовувати на тому чи іншому підприємстві – вирішує керівник.

За сучасних умов господарювання менеджмент підприємства повинен створювати систему стратегічного планування, яка являє собою вид управлінської діяльності, що пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Основними принципами стратегічного планування є: системність, комплексність цілеспрямованість, єдність, спадкоємність, динамічна рівновага, безперервність, своєчасність, точність, обґрунтованість, інформативність збалансованість, гнучкість. Важливим моментом стратегічного планування є врахування стратегічних можливостей підприємства на визначеному сегменті ринку.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке стратегічне рішення і чим воно відрізняється від тактичного?
2. Які основні етапи включає процедура прийняття стратегічних рішень в агропромисловому комплексі (АПК)?
3. Які фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на процес прийняття стратегічних рішень в АПК?
4. Як аналіз внутрішнього середовища допомагає у прийнятті стратегічних рішень в аграрній сфері?
5. Які методи аналізу використовуються для оцінки альтернативних варіантів стратегічних рішень?
6. Чому важливо враховувати ризики та невизначеність при виборі стратегії для підприємств АПК?
7. Як SWOT-аналіз допомагає у прийнятті стратегічних рішень в аграрному секторі?
8. Які інструменти планування застосовуються на етапі реалізації стратегічного рішення?
9. Чому моніторинг і коригування є важливими етапами в процесі реалізації стратегічних рішень?
10. Наведіть приклади стратегічних рішень, які вплинули на розвиток підприємств у сфері АПК.

Тема 3. Проєктний підхід в реалізації міжнародних проєктів в АПК

1. Проєктний підхід в управлінні підприємством
2. Застосування проєктного підходу в управлінні аграрними підприємствами
3. Загальний підхід до проєктування організації виробництва

1. Проєктний підхід в управлінні підприємством

Кризові явища в економіці України, зниження ефективності діяльності підприємств, які застосовують стандартні підходи до управління, призводить до пошуку новітніх підходів до управління підприємствами.

Під назвою «*проєкт*» реалізується значна кількість конкретних справ - оригінальних, епізодичних, самодостатніх. Часто вони не формуються як фрагменти поставленої стратегії чи програми, не складають загальної системи, стосуються різноманітних сфер і напрямів діяльності. Формуються і реалізуються незалежно один від одного, від загальносупільних інтересів, від перспектив розвитку. Тому роль управління підприємствами повинна зводитись до ефективного управління проєктами, з'ясування спільних тенденцій різновекторних проєктів; до узагальнення безсистемних та хаотичних проєктів; до виявлення реальної потреби у запровадженні проєктів. Управління

проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись.

Існує багато підходів до першо-причинного розуміння сутності поняття «проект», які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проекту як підприємства в цілому. Пропонується розглядати проект, як певний процес для досягнення конкретних цілей і вирішення конкретного бізнес-завдання, без використання якого на сьогоднішній день не можливо розвиватись підприємству у сучасному економічному середовищі. Саме проектні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як бізнесу в цілому, так і управлінської діяльності, зокрема. Власне управління проектами (Project Management) – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні ресурси - час, капітал, людей, шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій.

Сьогодні управління проектами перетворилося на невід’ємну рису ефективного менеджменту, який надає істотні можливості в досягненні будь-яких результатів, навіть у кар’єрному рості, освіті тощо. На мікрорівні необхідно керівництву підприємств усвідомити важливість та реальність управління проектами в заданих умовах господарювання. Для цього, зокрема, корисним є їх участь в Українській асоціації управління проектами, місією якої є

формування стилю корпоративної культури підприємства на основі проєктного управління, яке забезпечить стабільність, конкурентоздатність та ефективність бізнесу. Методологія проєктного управління успішно використовується в багатьох галузях: будівництві, розробці інформаційних технологій, економіці, машинобудуванні, кораблебудуванні та літакобудуванні тощо. Зростаючі тенденції до конкуренції у всіх секторах економіки, необхідність пристосовуватись до постійно змінюваних вимог споживачів, організацій вимагає виконувати проєкти в коротші строки та вищої ефективності. Це все більше привертає увагу керівників підприємств, які впроваджують в систему управління своїх підприємств методологію та процедури проєктного управління. Впровадження проєктно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому.

Для розвитку сильного проєктного менеджменту в Україні, безумовно, повинно бути усвідомлене розуміння необхідності в проєктному підході і зрілість керівників підприємств до зміни установлених бізнес-процесів і пошук додаткових коштів для автоматизації проєктної діяльності. Отже, розробка та впровадження проєктних підходів на сьогоднішній день посідає вагомe місце у процесі управління підприємством та дозволяє вирішити багато економічних і управлінських проблем

2. Застосування проєктного підходу в управлінні аграрними підприємствами

З проєктною діяльністю так чи інакше стикалися всі сучасні аграрні підприємства, адже **проєкт** – це соціально-економічна система, що обмежена в часі і включає в себе, зокрема, реструктуризацію, проведення реконструкції, відкриття нових видів бізнесу, випуску нової продукції, послуг тощо. Саме проєктні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як бізнесу в цілому, так і управлінської діяльності, зокрема.

У загальному випадку, управління проєктом є надзвичайно складним завданням. Так, для синтезу механізму проєкт-менеджери повинні для кожного з потенційних виконавців, з відомими характеристиками, для всіх можливих методів, засобів, форм, змістів, умов і мотивів (які всі взаємопов'язані між собою) визначити допустиму сукупність результатів і цілей. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів і, отже, критерій порівняння механізмів по ефективності, вибрати і реалізувати оптимальний результат

Серед ключових міркувань при прийнятті рішення про призначення керівника проєкту одним з головних є досвід у проєктному менеджменті. Саме у даному питанні виникають труднощі в пересічному аграрному підприємстві, тому що

проектний підхід до управління на даний час розвивається лише в великих компаніях (наприклад АПК-ІНВЕСТ, яка реалізує один з найбільших інноваційних проєктів в агро-промисловому секторі економіки України), таким чином, саме там можуть формуватися передумови для накопичення досвіду проєкт-менеджменту. Разом з тим, проєктна діяльність має місце практично в кожному сільськогосподарському підприємстві.

Серед функцій управління проєктами виділяються: управління предметною областю проєкту, управління проєктом по часових параметрах, управління вартістю в проєкті, управління якістю в проєкті, управління ризиками в проєкті, управління персоналом в проєкті, управління комунікаціями в проєкті, управління контрактами у проєкті, управління змінами в проєкті. З огляду на зазначене, виникає стійке усвідомлення складності проєктної діяльності як у фахівця будь-якого рівня, так і керівника підприємства, а, отже, і значної відповідальності, що створює суб'єктивні (ментальні) та об'єктивні (відсутність фахівців з проєктного управління) перешкоди до переходу організацій на новітні методи управління

Впровадження проєктного управління та його популяризація в організації, перш за все залежить від керівництва – головних лідерів підприємства. Керівництво може виражати з цього приводу неспокій: що дасть йому особисто впровадження даного підходу? Що дасть даний перехід організації, бізнесу? Який ефект дозволить

отримати у часовому горизонті? Реакція може виражатися у наступних варіантах:

- «жорсткий противник», який саботує застосування усіх проєктних засобів та інструментів, різко негативно ставиться до нововведень;

- «м'який противник», поведінка якого виражається позицією вичікування – почекаю, що буде, можливо ставлення зміниться, але використовувати це зараз точно не буде;

- «байдужий», що слідує принципу, «буду працювати по старому, але якщо адміністративно мене змусять, то щось необхідно буде застосувати»;

- «обережний прихильник», який буде щось використовувати, в цілому йому підхід подобається, він погоджується з перспективою впровадження, але прямувати в цьому напрямку він не буде;

- «ярий прихильник та ентузіаст», який негайно стане використовувати напрацювання в своїй діяльності, навіть якщо цього не поділяють колеги, розуміє та заохочує майбутній перехід до загального використання управління проєктами в організації.

На думку експертів, в середньостатистичному сільськогосподарському підприємстві переважає керівництво другого та третього типів. Разом з тим, в умовах зростаючої динаміки розвитку ринку, необхідності підвищення конкурентоздатності організації, оптимізації бізнес-процесів і реагування на зовнішні складні обставини управління проєктами

відіграє важливу роль, останнє підтверджується міжнародною статистикою:

скорочення тривалості проєкту в середньому на 20-30 %;

економія витрат проєкту в середньому на 10-15 %

За даними компанії IT Expert очікуваний результат від впровадження системи управління проєктами полягає в наступних відсоткових показниках (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

Очікуванні результати від впровадження системи управління міжнародними проєктами в діяльності організації за версією компанії IT Expert

Показники	Покращення, %
Економічний показник	80
Час доставки	32
Узгодженість з цілями бізнесу	53
Виконання строків і бюджету	79
Якість продукту проєкту, послуг	58
Ефективність використання ресурсів	37
Покращення відзивів замовників та споживачів	55

Цією ж компанією була проаналізована динаміка проєктних показників (також у відсотковому відношенні): кількість завершених проєктів – 50, відповідність вимогам замовника – 39, відповідність плану – 34, відповідність бюджету – 30, відповідність проєкту стратегії організації – 69.

Доцільність та необхідність переходу організацій будь-якого рівня на засади проєктного управління, на наш погляд, доведено. Наразі визначимо деякі причини недостатнього розвитку даної практики у більшості аграрних підприємств:

- 1) відсутність професійних проєкт-менеджерів та команди;
- 2) відсутність реального інтересу до навчання управління проєктами (введення практики відвідування спеціалізованих семінарів, членство в організаціях з управління проєктами, поширення ідеології проєктного управління, виділення для цього коштів тощо);
- 3) невміння вірно формулювати цілі проєкту (часто обмежуються встановленням часових та бюджетних меж, а якісною та змістовною «наповнюваністю» нехтують);
- 4) невміння повно відобразити та врахувати всі затрати по проєкту;
- 5) неприділення достатньої уваги управління ризиками (через відсутність практичних навичок);
- 6) недостатня увага щодо управління часом реалізації проєкту.

Всі причини є важливими, але, на наш погляд, в аграрному виробництві саме розташування їх в такій послідовності визначає силу їх впливу на проблему впровадження проєктного управління

Як вже зазначалося, лідером, осередком ідеології, філософії, корпоративної культури, стилю управління організації є її керівник. Саме від нього залежить формування цінностей колективу та підлеглих йому керівників

При реалізації проєктів, призначенні менеджерів проєкту (з внутрішнього персоналу) саме керівнику підприємства необхідно стежити за тим, щоб керівник проєкту не вважав, що він все знає і вміє краще співробітників і тому рідко делегував відповідальність членам команди. В такій ситуації мотивація останніх, знижується, а керівник просто не справляється з часом. На додаток надмірне почуття відповідальності або невпевненість недосвідченого керівника нерідко призводять до того, що інформованість використовується як засіб влади. Істотну інформацію про проєкт та стан його виконання співробітники отримують часто лише уривчасто, несвоєчасно і тільки в результаті масованих розпитувань керівника. Звичайно, від такого поводження з інформацією страждають дух команди, внутрішня згода в колективі, ефективність і співробітництво.

Через відсутність власного управлінського досвіду (в цілому або відносно реалізації проєкту), зі страху перед можливими невдачами і пов'язаними з ними неприємними наслідками керівники проєктів можуть не визначитися зі стилем керівництва і варіювати від адміністративного до ліберального. Ми погоджуємося, що стиль керівництва в чистому вигляді фактично не застосовується, але й занадто невизначена поведінка керівника призводить до того, що проєктна команда в таких випадках не знає, чого можна очікувати від керівництва, вона втрачає впевненість у собі. А невпевнені в собі команди втрачають працездатність та

готовність до співпраці, мотивацію на високу результативність роботи.

3. Загальний підхід до проєктування організації виробництва

Проєктування організації виробництва здійснюється методами організаційного проєктування (бенчмаркінг, параметричне проєктування, ре інжиніринг).

Під організаційним проєктом розуміють сукупність остаточних комплексних проєктних рішень з організації праці, виробництва та управління, що спрямовані на забезпечення умов ефективного функціонування підприємства і призначені для впровадження.

Об'єктами організаційного проєктування є підприємства, технологічні процеси, виробничі і функціональні підрозділи, робочі місця тощо.

Підприємство (ВС) складається із елементів виробничого процесу (предмети праці, засоби праці, праця) і елементів техніко-організаційної упорядкованості (технологія, організація праці, організація виробництва, управління).

Організувати підприємство – це значить:

- організувати економічно доцільний контакт підприємства і зовнішнього середовища через продажу товарів;

- організувати економічно раціональне співвідношення основних елементів ВС в їх взаємозв'язку при виробництві товару.

Друга група питань – це організація внутрішнього середовища підприємства. Організація власного виробництва здійснюється методом параметричного проєктування. Методологія параметричного проєктування спирається на уяву підприємства як сукупності виробничих систем з можливо більш простою структурою. Як базовий модуль при параметричному проєктуванні застосовується дворівнева система всерного типу, де кожний елемент підприємства (продукція, технологія, техніка, організація праці) наперед визначають характеристики організації виробництва. Цей елемент повинен економічно доцільно узгодити між собою і зовнішніми факторами елементи виробничого процесу і техніко-організаційної упорядкованості

Метод параметричного проєктування дозволяє врахувати всі основні елементи аграрного підприємства, всі можливі альтернативи, характеристики кожного елементу.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке проєктний підхід, і які його основні принципи?
2. У чому полягають особливості використання проєктного підходу в агропромисловому комплексі?
3. Які етапи включає життєвий цикл проєкту в АПК?
4. Як визначити ключові цілі та завдання проєкту в аграрній сфері?

5. Які інструменти планування використовуються в рамках проєктного підходу?
6. Що таке проєктний портфель, і як він формується для підприємств АПК?
7. Як оцінюється ефективність реалізації проєктів в аграрному секторі?
8. Які ризики найчастіше виникають при реалізації проєктів в АПК, і як ними управляти?
9. У чому значення командного підходу під час реалізації проєктів в агропромисловій сфері?
10. Які сучасні програмні засоби можуть бути використані для управління проєктами в АПК?

Тема 4. Проектне середовище в АПК

1. Середовище проектів в АПК
2. Учасники проекту
3. PEST- аналіз проектів в АПК.

1. Середовище проектів в АПК

Здійснення проекту відбувається в оточенні динамічних зовнішнього та внутрішнього середовищ (рисунк 4.1).



Рис. 4.1. Зовнішнє та внутрішнє середовище проекту

Для успішної реалізації проектів необхідно визначити і врахувати будь-яку можливу дію щодо проекту та його оточення. Відносини між проектом і середовищами не дозволяють провести чітку межу між ними. Як правило, до факторів найближчого оточення проекту належать сфери фінансів, збуту, виробництва,

матеріального забезпечення, інфраструктури, а також керівництво підприємства, оскільки саме воно визначає цілі та основні вимоги щодо проєкту, його реалізації, методів управління.

Враховуючи, що проєкт реалізується зазвичай у конкретному середовищі, слід мати на увазі й зовнішні фактори, в яких він реалізується. Такими факторами є:

політичні — політична стабільність; підтримка проєкту урядом; національні прояви; торговий баланс з країнами-учасниками; участь у союзах;

економічні — структура національного господарства; види відповідальності та майнові права, в тому числі на землю; тарифи та податки; страхові гарантії; рівень інфляції та стабільність валюти; розвинутість банківської системи; джерела інвестицій і капітальних вкладень; ступінь свободи підприємництва й господарської самостійності; розвинутість ринкової інфраструктури; рівень цін; стан ринків: збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини та продуктів, робочої сили та ін.;

соціальні — умови та рівень життя; рівень освіти; свобода переміщення у межах країни і за кордон; адекватність трудового законодавства суспільним змінам; заборона страйку; охорона здоров'я та медицина; умови відпочинку; громадські організації; засоби масової інформації; ставлення місцевого населення до проєкту;

правові — права людини; права підприємництва; права власності; закони та нормативні акти про надання гарантій і пільг;

науково-технічні — рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних технологій та комп'ютеризації, промислових і виробничих технологій; стан енергетичних і транспортних систем; зв'язок; комунікації;

культурологічні — рівень освіченості; історія; культурні традиції; релігія; культурні потреби життєзабезпечення; праця; відпочинок; спорт та ін.; рівень вимог 17 до якості результатів та умов праці;

природні та екологічні — природнокліматичні умови: температура, опади, вологість, вітри, висота над рівнем моря, сейсмічність, ландшафт і топографія та ін.; природні ресурси; розташування та зв'язок з транспортними мережами; стандарти з якості повітряного простору, водних джерел та ґрунтового покриття; санітарні вимоги до навколишнього середовища; законодавство із захисту довкілля; характеристика тенденцій та стану екологічних систем: повітря, води, ґрунту;

інфраструктурні — засоби транспорту, зв'язку та комунікацій, перевезення вантажів; мережі ЕОМ та інформаційні системи; енергозабезпечення; комунальні служби; сировина та послуги; збутова мережа, логістика, матеріально-технічне постачання; промислова інфраструктура; обслуговуючі системи та ін.

Внутрішнє середовище проекту має для успішної реалізації проекту першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють

чи навпаки заважають досягненню поставлених цілей проєкту. Розглянемо найбільш значущі з них:

економічні умови — пов'язані з кошторисом і бюджетом проєкту, цінами, податками та тарифами, ризиком і страхуванням, стимулами, пільгами та іншими економічними факторами, що діють всередині проєкту та визначають його основні вартісні характеристики;

соціальні умови — характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для учасників проєкту, рівнем заробітної плати, наявністю комунальних послуг, наданням соціальних умов (школи, дитячі садки, медобслуговування, умови для відпочинку та ін.); умови праці і техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення і т. ін.;

стиль керівництва проєктом — визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проєкту, впливає на її творчу активність і працездатність;

організація проєкту — визначає співвідношення між основними учасниками проєкту, розподіл прав, відповідальності та обов'язків та впливає на успіх здійснення задуму. Команда проєкту є «мозковим центром», мотором та виконавчим органом проєкту, від якого залежать його прогрес та успіх;

методи та засоби комунікації — визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між зацікавленими учасниками проєкту. По суті це — нервова система проєкту, від ступеня досконалості якої залежить його успіх.

Найбільший вплив на проєкти мають: економіка, закони і право, культура, політика і суспільство. Найменший вплив надають природа, екологія та інфраструктура.

2. Учасники проєкту

Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту.

Склад учасників проєкту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу. Для визначення складу учасників проєкту, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проєкту на стадії розробки концепції необхідно визначити:

- предметну галузь — цілі, завдання, роботи та основні результати, тобто що потрібно зробити, щоб реалізувати проєкт, а також його масштаби, складність, припустимі строки;
- відношення власності, залученої до процесу здійснення проєкту (що скільки коштує та кому належить?);
- основні ідеї реалізації проєкту (як зробити?);
- основні активні учасники проєкту (хто робитиме?);
- основні пасивні учасники проєкту (кого стосується проєкт?);

- які мотивації учасників проєкту? (можливий прибуток, збитки, ризик і т. ін.).

Відповіді на ці запитання дозволяють виявити учасників проєкту, їхні цілі, мотивації, визначити взаємовідносини та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проєктом.

3. PEST- аналіз проєктів в АПК.

Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії.

Зазвичай виконується у форматі таблиці, що складає 4 квадранти, кожен з яких відповідає за окремий напрямок: політичний, економічний, соціальний, технологічний.

Проводячи PEST аналіз, рекомендовано описувати не лише поточний стан кожного фактора, а прогнозувати його зміни на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактора в довгостроковій перспективі на прибуток компанії, дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії.

Якщо компанія реалізує свої товари на різних ринках і функціонує в різних галузях – рекомендується проводити PEST аналіз для кожної галузі та для кожного ринку (рисунок 4.2).

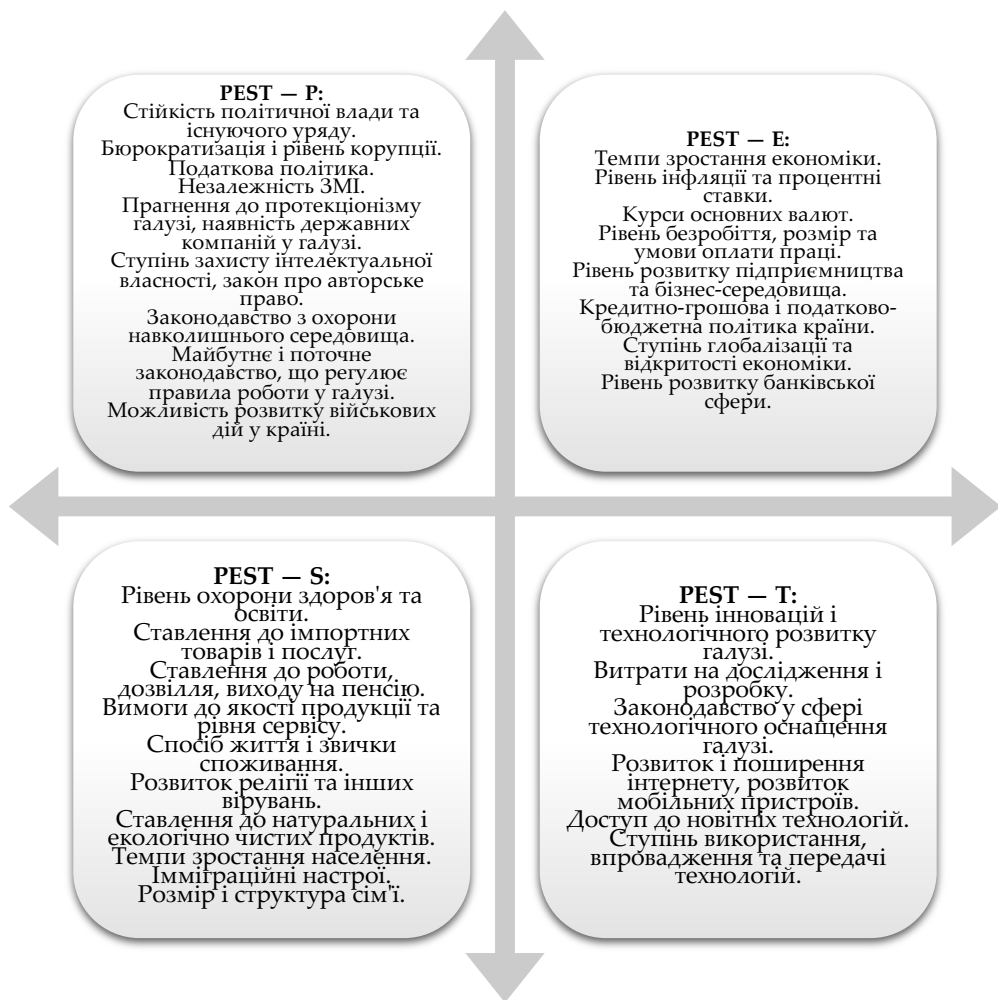


Рис. 4.2. PEST- аналіз проєктів

PEST — P:

- Стойкість політичної влади та існуючого уряду.
- Бюрократизація і рівень корупції.
- Податкова політика.
- Незалежність ЗМІ.
- Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі.

- Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право.

- Законодавство з охорони навколишнього середовища.

- Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі.

- Можливість розвитку військових дій у країні.

PEST — E:

- Темпи зростання економіки.

- Рівень інфляції та процентні ставки.

- Курси основних валют.

- Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці.

- Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища.

- Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.

- Ступінь глобалізації та відкритості економіки.

- Рівень розвитку банківської сфери.

PEST — S:

- Рівень охорони здоров'я та освіти.

- Ставлення до імпортованих товарів і послуг.

- Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію.

- Вимоги до якості продукції та рівня сервісу.

- Спосіб життя і звички споживання.

- Розвиток релігії та інших вірувань.

- Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів.

- Темпи зростання населення.

- Імміграційні настрої.
- Розмір і структура сім'ї.

PEST — T:

- Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.
- Витрати на дослідження і розробку.
- Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі.
- Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.
- Доступ до новітніх технологій.
- Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке проєктне середовище, і які його основні складові?
2. Які особливості проєктного середовища характерні для агропромислового комплексу (АПК)?
3. Як зовнішні чинники впливають на формування проєктного середовища в АПК?
4. Які внутрішні фактори визначають успішність функціонування проєктного середовища на аграрному підприємстві?
5. Чому важливо враховувати специфіку природно-кліматичних умов в проєктному середовищі АПК?
6. Як законодавчі та регуляторні вимоги впливають на організацію проєктів в АПК?

7. У чому полягає роль технологій і інновацій у формуванні проєктного середовища агропромислової сфери?

8. Як економічні фактори, такі як ціни на ресурси або попит на продукцію, формують проєктне середовище в АПК?

9. Що таке зацікавлені сторони, і як вони впливають на розвиток проєктного середовища в аграрній сфері?

10. Як проєктне середовище сприяє забезпеченню сталого розвитку в агропромисловому комплексі?

Тема 5. Законодавче регулювання проєктної діяльності в АПК

1. Основні нормативно-правові засади, які регулюють реалізацію проєктів в АПК
2. Стратегія продовольчої безпеки України
3. Стратегія розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України до 2026 року.

1. Основні нормативно-правові засади, які регулюють реалізацію проєктів в АПК.

Державна аграрна політика у напрямі збалансування системи агропромислового виробництва спрямована на забезпечення максимальної реалізації різними виробниками своїх можливостей шляхом (рисунок 5.1).

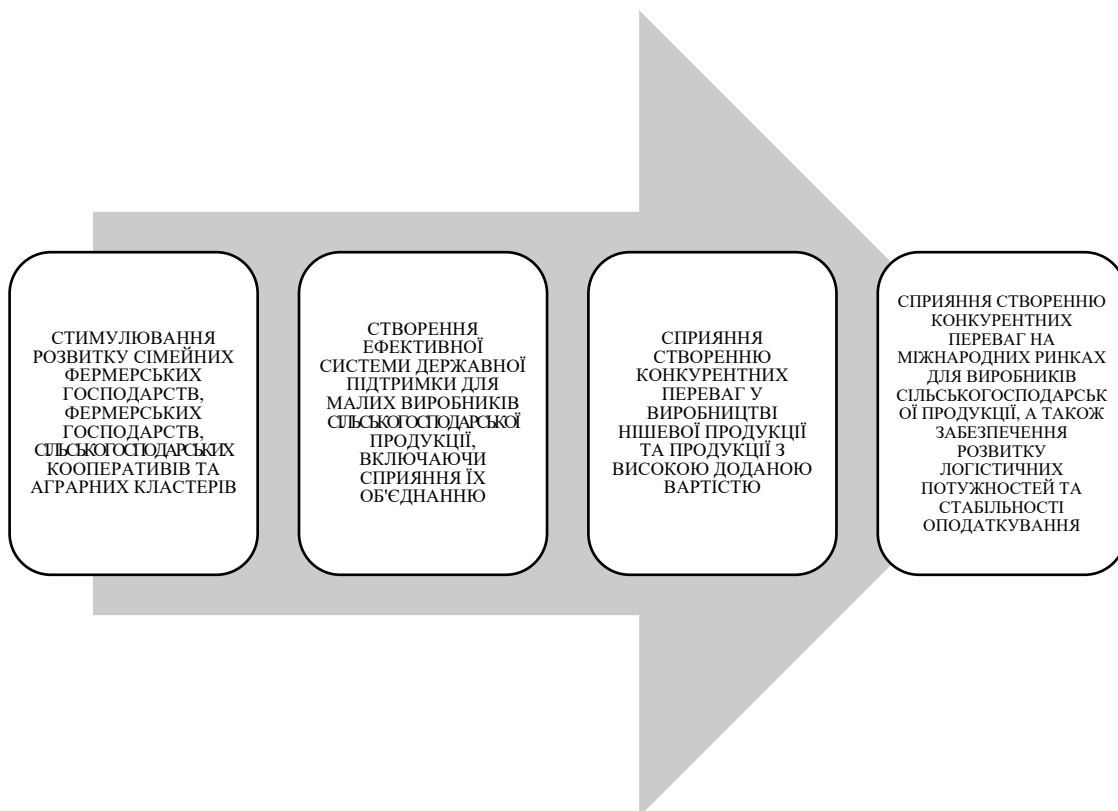


Рис. 5.1. Система реалізації виробниками своїх можливостей

До них відносять:

- стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств, фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів та аграрних кластерів;
- створення ефективної системи державної підтримки для малих виробників сільськогосподарської продукції, включаючи сприяння їх об'єднанню;
- сприяння створенню конкурентних переваг у виробництві нішевої продукції та продукції з високою доданою вартістю;
- сприяння створенню конкурентних переваг на міжнародних ринках для виробників сільськогосподарської продукції, а також

забезпечення розвитку логістичних потужностей та стабільності оподаткування;

Державна аграрна політика та державна політика сільського розвитку спрямована на:

- створення умов для належного розвитку різноманітних видів економічної діяльності та організаційно-правових форм господарювання у сільському господарстві, збереження робочих місць і розвиток зайнятості та самозайнятості на селі;

- підтримку розвитку фермерства та кооперації;

- створення належних умов для захисту прав інвесторів в агропромисловому комплексі, у тому числі через забезпечення стабільності та прогнозованості системи оподаткування;

- формування конкурентоспроможного агропромислового комплексу, збільшення його експортного потенціалу, гарантування продовольчої безпеки держави;

- формування конкурентоспроможних аграрних кластерів;

- забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції та продовольства, формування прозорого ринку такої продукції, у тому числі шляхом забезпечення рівного доступу суб'єктів всіх форм господарювання до ринків збуту сільськогосподарської продукції;

- мінімізацію техногенного впливу сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище та людину;

- розвиток інноваційних технологій у сільському господарстві;

- забезпечення сталого сільського розвитку;

- ефективного використання земель сільськогосподарського призначення;
- розвитку послуг сільської гостинності;
- забезпечення сталого регулювання земельних відносин;
- сприяння розвитку наукових досліджень, інновацій, біотехнологій в агропромисловому комплексі;
- надання ефективної державної підтримки виробникам сільськогосподарської продукції;
- збереження, розвиток та оптимізацію логістичних потужностей для зберігання, переробки та транспортування сільськогосподарської продукції;
- підтримку розвитку виробництва органічної та нішевої сільськогосподарської продукції та сприяння експорту такої продукції;
- підтримку розвитку підприємництва та сімейного бізнесу в сільській місцевості;
- збереження та відновлення соціальної інфраструктури у сільській місцевості;
- створення експортних можливостей для малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції, в тому числі шляхом створення сільськогосподарських кооперативів;
- посилення ролі місцевих громад в управлінні земельними ресурсами.

2. Стратегія продовольчої безпеки України.

В Україні розробили проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки на період до 2030 року»

Стратегія спрямована на визначення пріоритетів у сфері продовольчої безпеки як складової національної безпеки держави, формування напрямів і способів їх досягнення, а також формування в усіх зацікавлених сторін розуміння важливості запобігання голоду та недоїданню найбільш вразливих верств населення».

Стратегія передбачатиме:

- створення системи національного та регіонального моніторингу продовольчої безпеки задля виявлення та раннього попередження продовольчої загрози;
- розробку та впровадження плану дій забезпечення населення харчовими продуктами в умовах надзвичайних ситуацій;
- заходи щодо розвитку стійкого сільськогосподарського виробництва;
- диверсифікацію виробництва;
- створення стійких виробничо-збутових систем.

Результат цього напрямку євроінтеграції можна побачити уже сьогодні: це і зростання обсягів торгівлі між Україною та ЄС аграрної та харчової продукції, і динамічне зростання кількості підприємств, які мають дозвіл на експорт до ЄС, і підвищення рівня якості українських харчових продуктів.

3. Стратегія розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України.

Основною метою Стратегії є забезпечення активної присутності України на світовому ринку продовольства, зважаючи на зростаючий зовнішній попит та наявність нереалізованого експортного потенціалу галузі за умови неодмінного дотримання вимог щодо забезпечення продовольчої безпеки країни.

З огляду на зазначену мету основними цілями Стратегії є:

- просування українського бренду та інформаційно-аналітичне забезпечення експорту продукції сільського господарства, харчової та підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення товарної номенклатури експорту;
- диверсифікація ринків збуту, підтримка і розвиток існуючих ринків;
- переробної промисловості.

Основними напрямками реалізації Стратегії є:

- впровадження інструментів оцінки експортного потенціалу за основними видами продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості;
- посилення взаємодії Мінагрополітики з галузевими асоціаціями з питань пріоритетів розвитку торговельних відносин України у галузі сільського господарства, харчової та переробної промисловості;

- впровадження політики якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони;

- удосконалення санітарних та фітосанітарних заходів у сфері безпечності продукції;

- поліпшення правових, організаційних та економічних умов для здійснення міжнародної торгівлі продукцією сільського господарства, харчової та переробної промисловості;

- стимулювання використання інноваційних підходів та технологічних рішень під час виробництва продукції харчової та переробної промисловості;

- гармонізація національного законодавства з європейськими вимогами щодо походження водних біоресурсів;

- впровадження інструментів оцінки потенційної привабливості зовнішнього ринку продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості;

- забезпечення підтримки вітчизняних експортерів сільськогосподарської продукції та продукції харчової та переробної промисловості з урахуванням міжнародних зобов'язань України у СОТ;

- посилення інституційної спроможності представлення та захисту інтересів вітчизняних виробників та експортерів на світовому ринку з урахуванням передового досвіду;

- ініціювання торговельних місій, переговорів щодо поліпшення умов доступу на ринки країн та регіонів;

- впровадження комплексу заходів із просування продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості на зовнішньому ринку та формування іміджу України як надійного та якісного постачальника продовольства;

- забезпечення інформаційної підтримки сільськогосподарських товаровиробників і переробників шляхом надання доступу до оперативної інформації про попит на зовнішнього ринку, умови та процедури доступу до нього, зокрема нормативно-правове регулювання, митні процедури, стандарти та технічні регламенти;

- підвищення рівня обізнаності виробників щодо ринкових тенденцій, споживчих уподобань, технологій виробництва, вирощування, зберігання, переробки, транспортування харчових продуктів, невластивих для українського ринку, але популярних та дефіцитних на ринку інших країн.

Реалізація Стратегії дасть змогу забезпечити:

- формування дієвої системи інструментів оцінки експортного потенціалу та потенційної привабливості ринків за основними видами продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості;

- налагодження постійної взаємодії Мінагрополітики з галузевими асоціаціями з питань пріоритетів розвитку торговельних відносин України у галузі сільського господарства, харчової та переробної промисловості;

- належний рівень підтримки вітчизняних експортерів сільськогосподарської продукції та продукції харчової та переробної промисловості як усередині країни, так і за її межами;

- гармонізацію вітчизняного законодавства у частині санітарних та фітосанітарних заходів з європейськими нормами, стандартами та правилами;

- зміну співвідношення між сировиною, продуктами первинної переробки та готовою продукцією в загальному обсязі експортованої продукції сільського господарства, харчової та переробної продукції з 55/34/11 на 39/40/21 на кінець 2026 року;

- відкриття на кінець 2026 року доступу до ринків 28 країн ЄС, Туреччини, Китаю, Індії, Єгипту, Саудівської Аравії, Канади, Об'єднаних Арабських Еміратів, Сполучених Штатів Америки, Ізраїлю, Білорусі, Грузії, Молдови, Японії, Індонезії, Таїланду, Бангладешу, Лівану, Філіппін, Нігерії та Швейцарії згідно із затвердженим планом здійснення торговельних місій до зазначених країн;

- збільшення експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості протягом строку реалізації Стратегії на 17 відсотків.

Питання для самоперевірки:

1. Які основні нормативно-правові акти регулюють проєктну діяльність у сфері АПК?
2. Що включає законодавство України щодо підтримки інвестиційних проєктів в агропромисловому комплексі?
3. Які вимоги встановлені для проєктів, що фінансуються за рахунок державного бюджету?
4. Як регулюється землекористування у проєктній діяльності підприємств АПК?
5. Які положення містить законодавство щодо охорони навколишнього середовища в рамках реалізації проєктів в АПК?
6. Як регламентується співпраця з міжнародними донорами та фінансовими установами в аграрній сфері?
7. Які особливості мають ліцензійні та дозвільні процедури в проєктній діяльності агропромислового комплексу?
8. Як законодавство України регулює питання страхування ризиків у проєктах АПК?
9. Які податкові стимули передбачені для реалізації проєктів у аграрному секторі?
10. Як враховуються трудові права та соціальні гарантії у рамках законодавчого забезпечення проєктної діяльності в АПК?

Тема 6. Можливості залучення зовнішніх джерел в АПК

1. Джерела фінансування проєктів в АПК
2. Діяльність Європейських фінансових інституцій щодо фінансування проєктів в АПК.
3. Проєктне фінансування в сфері АПК.

1. Джерела фінансування проєктів в АПК

Однією з основних задач управління проєктом в умовах глобалізації є організація його фінансування, тобто забезпечення проєкту інвестиційними ресурсами, до складу яких входять не тільки грошові кошти, а й інші інвестиції, які виражені у грошовому еквіваленті, у тому числі основні та оборотні засоби, майнові права та нематеріальні активи, кредити, позики та застави, права землекористування та ін. В умовах глобалізаційних процесів, коли на перший план виступає реалізація великих інвестиційних проєктів, нагальною проблемою виступає саме акумуляція значних фінансових ресурсів. Як правило, глобалізація набуває різного значення залежно від того, чи йдеться про окрему компанію, галузь, країну, чи про світове господарство. Для окремої компанії глобалізація визначається тим, наскільки компанія розширила географію надходження своїх доходів і в яких масштабах і пропорціях розподілила свої активи у різних країнах, а також тим, наскільки вона залучена до експорту капіталу, товарів та ноу-хау через структури, що їй належать

Фінансування проєктів як один із видів інвестиційної діяльності, яка завжди є ризиковою, особливо у теперішніх соціально-економічних умовах, несприятливий інвестиційний клімат, законодавча база, що не відповідає вимогам світової практики управління проєктами – об’єктивні причини, що заважають реалізації проєктів.

Фінансування проєкту має здійснюватися при дотриманні наступних умов: динаміка інвестицій має забезпечувати реалізацію проєкту відповідно до часових і фінансових обмежень; зниження витрат фінансових коштів та ризиків проєкту повинно забезпечуватися за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та певних організаційних заходів, у тому числі податкових пільг, грантів, різноманітних форм участі.

Фінансування проєкту включає наступні основні стадії:

- ✓ попереднє вивчення життєздатності проєкту (визначення доцільності проєкту по витратам та запланованому прибутку);
- ✓ розробку плану реалізації проєкту (оцінка ризиків, ресурсне забезпечення та ін.);
- ✓ організацію фінансування, у тому числі: оцінку можливих форм фінансування та вибір конкретної фірми, визначення організацій, що фінансують, визначення структури джерел фінансування;
- ✓ контроль виконання плану та умов фінансування.

До основних джерел фінансування відносять:

1. Державні ресурси:

1.1. Власні: державний бюджет; місцевий бюджет; позабюджетні фонди.

1.2. Залучені: державна кредитна система; державна страхова система.

1.3. Позикові: державні позики.

2. Ресурси підприємства:

2.1. Власні: власні інвестиційні ресурси підприємства.

2.2. Залучені: внески, пожертви, продаж акцій, додаткова емісія акцій; інвестиційні ресурси інвестиційних компаній-резидентів, у тому числі пайових інвестиційних фондів; інвестиційні ресурси страхових компаній-резидентів; інвестиційні ресурси недержавних пенсійних фондів-резидентів

2.3. Позикові: банківські, комерційні кредити, бюджетні і цільові кредити; інвестиційні ресурси іноземних інвесторів, включаючи комерційні банки, міжнародні фінансові інститути, інституційних інвесторів, підприємства.

2. Діяльність Європейських фінансових інституцій щодо фінансування проєктів в АПК.

Україна – велика аграрна держава, площа орних земель якої дорівнює понад 25% площі орних земель Європейського Союзу (ЄС). Сільське господарство історично є одним з основних секторів економіки України, частка якого у ВВП країни у 2017 та 2018 роках

становила приблизно 10,1%. Обсяг експорту сільськогосподарської та харчової продукції з 2012 по 2018 роки зріс з 20% до 40%, і цей сектор є основним джерелом надходження іноземної валюти. Ці умови роблять Україну унікальною з точки зору аграрного потенціалу.

Однак нинішній рівень розвитку сільських місцевостей є надзвичайно низьким. Відносний рівень бідності становить 34%, тоді як 23% сільських домогосподарств отримують дохід нижче прожиткового мінімуму. Після розпаду Радянського Союзу та здобуття Україною незалежності держава не приділяла належної уваги цьому сектору і Україна не витрачала достатньо коштів на розвиток сільського господарства та сільських територій. Зараз у секторі переважають великі фермерські господарства та агрохолдинги. Близько 70 аграрних підприємств експлуатують 25% орних земель, займаючись вирощуванням відносних монокультур (зернові та олійні культури). З іншого боку, близько 900000 незареєстрованих малих або сімейних фермерських господарств, які вирощують культури з більшою доданою вартістю для місцевих ринків і створюють більшість робочих місць у сільській місцевості, зазнають обмежень для свого економічного та соціального розвитку через декілька чинників, зокрема відсутність функціонуючого ринку землі, погане управління аграрним сектором та низька інвестиційна спроможність через обмежений доступ до фінансування.

Ця програма, яка має на меті сприяти розвитку більш інклюзивного та конкурентоспроможного аграрного сектору, орієнтованого на зростання та сталий розвиток малих і середніх фермерських господарств та малих і середніх підприємств, сприяючи тим самим боротьбі проти зубожіння та депопуляції сільських територій України. Програма повністю узгоджується з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС і спрямована на три основні сфери:

- Подальша підтримка земельної реформи шляхом об'єднання державного земельного кадастру та державного реєстру речових прав, реформи установ та системи планування і управління земельними ресурсами;

- Зміцнення цільових ланцюгів вартості в сільському господарстві та забезпечення доступу малих фермерських господарств до фінансування шляхом запровадження грантових програм, зокрема, з огляду на відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення;

- Проведення інституційних та галузевих реформ у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій, зокрема шляхом розробки політик та програм державної підтримки, спрямованих на малі та середні фермерські господарства, та впровадження галузевих реформ, спрямованих на стале управління земельними ресурсами, ресурсами рибного та лісового господарств.

Окрім вирішення проблем, характерних для малих фермерських господарств та сільських малих і середніх підприємств, програма також сприятиме підвищенню обізнаності про допомогу ЄС у сільській місцевості, яка сприймалася як занадто орієнтованою на Київ, а також сприятиме просуванню перших географічних зазначень для українських продовольчих товарів (наприклад, сир бриндзя з Карпатських гір).

3. Проєктне фінансування в сфері АПК.

Розрізняють три основні форми проєктного фінансування:

1. Фінансування з повним регресом на позичальника, тобто наявність певних гарантів або вимога певної форми обмежень відповідальності кредиторів проєкту. Ризики проєкту несе в основному позичальник, при цьому процент за позикою відносно невисокий і дозволяє швидко отримати фінансові кошти для реалізації проєкту. Фінансування з повним регресом на позичальника використовується для малоприбуткових та некомерційних проєктів.

2. Фінансування без права регресу на позичальника, тобто кредитор при цьому не має ніяких гарантій від позичальника і приймає на себе усі ризики, пов'язані з реалізацією проєкту. Вартість такої форми фінансування достатньо висока для позичальника, оскільки кредитор прагне отримати компенсацію за високий ступінь ризику. За таких умов фінансуються проєкти, які

мають високу прибутковість і дають в результаті реалізації конкурентоздатну продукцію. Проекти для такої форми фінансування повинні використовувати прогресивні технології виробництва продукції, мати добре розвинені ринки продукції, передбачати надійні домовленості з постачальниками матеріально-технічних ресурсів для реалізації проекту.

3. Фінансування з обмеженим правом регресу. Така форма фінансування проектів передбачає розподіл усіх ризиків проекту між його учасниками – так, щоб кожний з них прийняв на себе ризики, які залежать від них. У цьому випадку усі учасники приймають на себе конкретні комерційні зобов’язання, що дає помірну ціну фінансування. Усі учасники проекту зацікавлені в ефективній реалізації останнього, оскільки їх прибуток залежить від їх діяльності.

Ролі учасників проектного фінансування в умовах глобалізації розподіляються наступним чином (рисунок 6.1):

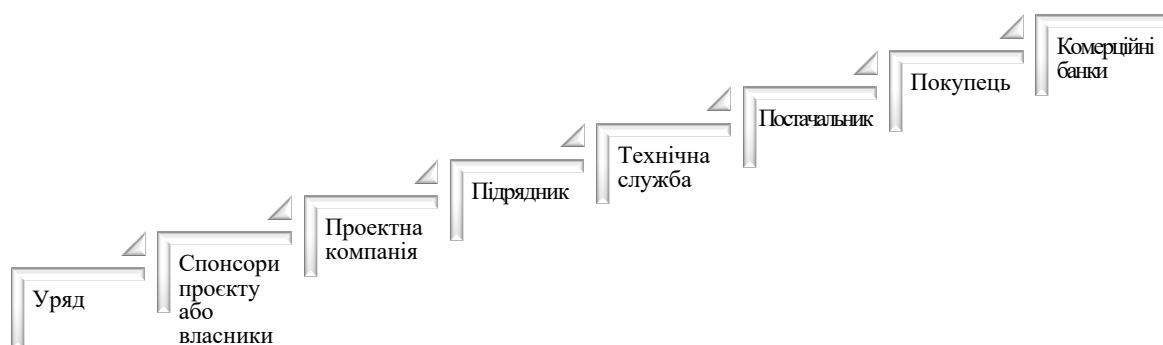


Рис. 6.1 Учасники проектного фінансування в умовах глобалізації

Уряд. Незважаючи на те, що місцеві органи влади опосередковано беруть участь у проєкті, їх роль часом дуже впливова. Вплив місцевих органів влади може включати: схвалення проєкту, контроль державної компанії, яка спонсорує проєкт, відповідальність за ліцензії на використання навколишнього середовища, податкові канікули, гарантії постачання, промислове регулювання або політику, забезпечення функціонуючої концесії.

Спонсори проєкту або власники. Спонсори в основному є власниками проєкту з правом фінансування проєкту. Саме спонсори пов'язані з новою якістю інвестиційної активності в розвинених країнах. Зростання інвестиційних потоків і їх зосередження в межах постіндустріального світу на сьогодні помітні, як ніколи раніше

Проектна компанія. Проектні компанії мають право обмеженого призначення та створюються одноосібно з метою існування проєкту. Контрольовані спонсорами проєкту, останні є центром проєктної думки та укладання угод з технічними службами, підрядниками, постачальниками та покупцями. Зазвичай єдине джерело доходу для проєктної компанії – це тариф або продуктивні витрати проєкту. Сума тарифу або витрат в основному широко деталізується у вихідній угоді. Таким чином, угода є єдиним засобом проєктної компанії обслуговування свого боргу. Часто проектна компанія є засобом фінансування спонсорів самого проєкту, тобто вона позичальник для проєкту. Створення проєктної компанії та її роль як позичальника являє собою

характеристику обмеженого права регресу проєктного фінансування, однак це не є правилом, а однією з можливостей спонсорів проєкту незалежно залучати капітал, заснований на їх власному балансі або правах на проєкт.

Підрядник. Підрядник є відповідальним за конструювання проєкту з точки зору технічних характеристик, окреслених у контракті з проєктною компанією. Ці основні (генеральні) підрядники укладають субконтракти з місцевими підприємствами для деталізації конструювання. Підрядники також мають власне фінансування в проєкті.

Технічна служба. Технічні служби відповідальні за підтримання якості проєктних активів і функціонуванні електростанцій, трубопроводів та інше з максимальною ефективністю. Залежно від технологічної складності технічна служба може бути багатонаціональною, місцевою або спільною компанією.

Постачальник забезпечує важливі надходження за проєктом: для електростанції, наприклад, постачальник був би постачальником палива, але постачальнику не обов'язково поставляти матеріальні товари. У випадку з шахтою постачальником могли би бути органи влади, що надали б дозвіл на видобуток. Для платної (автомобільної) дороги або нафтопроводу важливими поставками є дозвіл на будівництво, що надаються місцевими або центральними органами влади.

Покупець. Покупець є стороною, яка готова купувати вихідну продукцію проєкту, незважаючи на те, чи буде ця вихідна продукція товаром (електроенергія, добуті корисні копалини та ін.) або послугою (передача електроенергії або розподіл нафтопроводу). Метою для проєктної компанії є залучення покупців, які готові підписати довготривалі контракти.

Комерційні банки. Комерційні банки представляють на ринку початкове джерело капіталу для проєктного фінансування. Для узгодження великих позик, банки часто формують синдикати для часткового розпродажу власної долі проценту в кредиті. Створення синдикату важливе не тільки для залучення більшого обсягу капіталу, необхідного для фінансування проєкту, але й для політичного страхування *de facto*.

Отже, проєктне фінансування в умовах глобалізації – це перспективний інструмент для рішення інвестиційних завдань, що дає змогу вітчизняним українським підприємствам використати прогресивний закордонний досвід з урахуванням особливостей українського ринку, досягнути найефективніший варіант рішення фінансування своєї господарської діяльності та допоможе вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

Питання для самоперевірки:

1. Які види зовнішніх джерел фінансування найчастіше використовуються в агропромисловому комплексі?

2. Що таке державні програми підтримки АПК, і як вони сприяють залученню зовнішніх коштів?

3. Які міжнародні фінансові організації надають ресурси для розвитку аграрного сектору в Україні?

4. У чому полягають переваги та недоліки залучення іноземних інвестицій в АПК?

5. Як грантові програми сприяють розвитку проєктів у агропромисловій сфері?

6. Які особливості використання банківського кредитування для фінансування агропромислових підприємств?

7. У чому полягає роль партнерських програм і співфінансування у залученні ресурсів для АПК?

8. Як механізм лізингу допомагає забезпечити підприємства АПК необхідними активами?

9. Які критерії ефективності враховуються при виборі зовнішніх джерел фінансування в АПК?

10. Як законодавчі та регуляторні норми впливають на можливість залучення зовнішніх ресурсів для агропромислових підприємств?

Тема 7. Особливості розрахунків ефективності проєктів в АПК

1. Показники прибутковості проєкту в АПК.
2. Розрахунок собівартості проєктів в АПК.
3. Показники ефективності проєкту в АПК.

1. Показники прибутковості проєкту в АПК.

Функціонування аграрних підприємств супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у формах витрат ресурсів і одержання доходів, їх розподілу і використання. За результатами дослідження слід зазначити, що найважливішими показниками економічної діяльності підприємств є виручка і прибуток. Від їх значення залежить фінансовий стан аграрних підприємств, який визначає їх конкурентоспроможність і потенціал у бізнесовому співробітництві з іншими суб'єктами господарювання. Вони також дають можливість оцінити ступінь гарантії задоволення інтересів кожного підприємства та його партнерів у здійсненні фінансової та виробничої діяльності.

Прибутковість є одним з найголовніших показників, що відображають економічний стан підприємства. Вона визначає мету підприємницької діяльності. Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою показників, які діляться на абсолютні та відносні: абсолютний показник – це прибуток

підприємства; відносний показник – це рентабельність підприємства.

Прибуток є основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств усіх видів, незалежно від їх організаційної форми. Він являє собою різницю між загальною сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції з урахуванням збитків від різних господарських операцій.

Прибуток – найпростіша і одночасно найбільш складна категорія ринкової економіки. Він є основною і головною рушійною силою економіки ринкового типу, основним мотивом діяльності підприємств в цій економіці.

Роздивляючись сутність прибутку, у світлі сучасної економічної парадигми, слід в першу чергу підкреслити такі його характеристики:

а) прибуток являє собою форму доходу підприємця, здійснюючого певний вид діяльності. Ця зовнішня, найбільш проста форма вираження прибутку є разом з тим недостатньою для його повної характеристики, тому що як у ряді випадків активна діяльність в будь-якій галузі може бути і не пов'язана з отриманням прибутку (наприклад, діяльність політична, благодійна і т.д).

б) прибуток є формою доходу підприємця, який вклав свій капітал з метою досягнення певного комерційного успіху.

в) прибуток не є гарантованим доходом підприємця, що вклав свій капітал в той чи інший вид бізнесу. Він є результатом тільки

вправного та успішного здійснення цього бізнесу. Але в процесі ведення бізнесу підприємець внаслідок своїх невдалих дій чи об'єктивних причин зовнішнього характеру може не тільки залишитися без очікуваного прибутку, але й повністю або частково втратити вкладений капітал. Тому прибуток є в певному розумінні і платою за ризик здійснення підприємницької діяльності.

г) прибуток характеризує не весь дохід, отриманий в процесі підприємницької діяльності, а тільки ту частину доходу, яка є “очищеною” від затрат, понесених на здійснення цієї діяльності. Іншими словами, у кількісному виразі прибуток є показником, що являє собою різницю між сукупним доходом і сукупними затратами у процесі здійснення підприємницької діяльності.

д) прибуток є вартісним показником, вираженим у грошовій формі. Така форма оцінки прибутку пов'язана з практикою узагальненого вартісного обліку усіх пов'язаних з ним основних показників – вкладеного капіталу, отриманого доходу, понесених затрат і т.п., а також з діючим порядком його податкового регулювання.

Із врахуванням розглянутих основних характеристик прибутку його поняття в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульовано наступним чином: “Прибуток являє собою виражений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, що являє собою різницю

між сукупним доходом і сукупними затратами в процесі здійснення цієї діяльності”.

Значення прибутку полягає в тім, що він є:

а) основним джерелом фінансування розвитку підприємства, вдосконалення його матеріально-технічної бази та продукції, забезпечення всіх форм інвестування;

б) об'єктом оподаткування та джерелом сплати податків.

Для визначення прибутку для оподаткування потрібно спочатку розрахувати валовий дохід, а потім скорегувати його (зменшити) на деякі джерела доходу. Валовий дохід – це загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого протягом звітного року в грошовій, матеріальній або нематеріальній формі як на території України, так і за її межами. До валового доходу включають дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), а також цінних паперів (крім операцій їх первинного випуску та операцій з їх кінцевого погашення); дохід у формі роялті і від володіння борговими вимогами, від операцій лізингу; дохід від позареалізаційних операцій (безповоротна фінансова допомога платнику податку у звітному році, безоплатно надані товари, послуги, одержані суми штрафів та неустойки чи пені тощо).

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його балансовий прибуток. Балансовий прибуток – загальна сума прибутку підприємства від усіх видів діяльності за звітний період, отримана як на території України, так і за її межами, що відображена в його балансі і включає прибуток від реалізації

продукції (робіт, послуг), в тому числі продукції допоміжних і обслуговуючих виробництв, що не мають окремого балансу, основних фондів, нематеріальних активів, цінних паперів, валютних цінностей, інших видів фінансових ресурсів та матеріальних цінностей, а також прибуток від орендних (лізингових) операцій, роялті, а також позареалізаційних операцій”

Основними функціями прибутку є такі:

а) слугує мірилом, що дає змогу оцінити результати господарської діяльності підприємства;

б) є джерелом винагороди засновникам (власникам) підприємства. За показником прибутку визначається частка доходів засновників (власників) підприємства та розміри очікуваних дивідендів (для акціонерних товариств);

в) в умовах ринкових відносин прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та вдосконалення його матеріальнотехнічної бази, забезпечення всіх форм інвестування;

г) прибуток виступає критерієм доцільності під час схвалення господарських рішень на підприємстві. Оскільки більшість рішень підприємства пов'язані з витрачанням ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), вони мають розглядатись з урахуванням величини прибутку, який підприємство отримає у результаті їхньої реалізації;

д) прибуток є основним фінансовим важелем при формуванні надходжень до бюджету країни. Регулюючи розміри прибутку, що

залишаються у розпорядженні підприємств, держава стимулює ділову активність суб'єктів господарювання

Ще одним показником прибутковості підприємства, є рентабельність, яка показує співвідношення прибутку з понесеними витратами. Це відносний показник, який має властивість порівняння. Саме рентабельність характеризує ступінь дохідності, вигідності, прибутковості. Рентабельність — поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення. Рентабельність, як показник дає уявлення про достатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Рентабельність аграрних підприємств безпосередньо залежить від досягнутого рівня ефективності окремих видів виробництв. Щоб знати, які саме галузі в підприємстві найбільш рентабельні, а які низькоефективні, й на основі одержаної інформації розробити заходи щодо дальшого вдосконалення галузевої структури і підвищення прибутковості виробництва, визначають показники рентабельності (крім норми прибутку) в цілому по рослинництву і тваринництву, а також по тих галузях, продукція яких набула товарну форму

2. Розрахунок собівартості проєктів в АПК

Собівартість продукції (робіт, послуг) є вартісною оцінкою використуваних у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, основних засобів, персоналу й інших витрат на її виробництво і реалізацію.

Розрахунок собівартості продукції (робіт, послуг) здійснюється в такій послідовності:

а) розподіляються між окремими об'єктами планування та обліку витрати з утримання необоротних активів;

б) визначається собівартість робіт та послуг допоміжних виробництв;

в) розподіляються загальні витрати: на зрошення та осушення земель, включаючи витрати на утримання меліоративних споруд, на вапнування та гіпсування ґрунтів та на утримання полезахисних смуг;

г) списується частина витрат бджільництва на сільськогосподарські культури, що запилюються;

д) списуються з витрат основного виробництва суми надзвичайних втрат;

е) розподіляються бригадні, фермські, цехові та загальновиробничі витрати;

є) визначається загальна сума виробничих витрат по об'єктах обліку;

ж) визначається собівартість продукції рослинництва;

з) визначається собівартість продукції підсобних промислових виробництв з переробки рослинницької продукції;

і) розподіляються витрати з утримання кормоцехів

ї) визначається собівартість продукції тваринництва;

й) визначається собівартість продукції інших промислових виробництв;

к) визначається собівартість товарної продукції рослинництва, тваринництва та підсобних промислових виробництв.

3. Показники ефективності проєкту в АПК.

Проблема оцінювання ефективності інвестиційної діяльності полягає в різноманітності видів форм і напрямів інвестиційної діяльності. Тому кожному з них повинен відповідати свій конкретний – як за складовими, так і за методикою побудови і розрахунку – показник або система показників ефективності. Більшість з них базується на дисконтуванні інвестиційних доходів та інвестиційних витрат на деякій момент часу (зазвичай на початок інвестиційного процесу або на момент його завершення).

Ігнорування фактору часу призводить до певного рівнозваження всіх інвестиційних доходів і витрат, а також до усереднення величини інвестиційних доходів. Такий принцип можна використовувати тільки для короткотермінових проєктів (1–1,5 роки), або для таких, що передбачають прискорене зростання надходження доходів протягом всього інвестиційного циклу. Але в

сучасних складних умовах здійснення інвестиційної діяльності такі проєкти – це скоріш винятки, ніж правило. Тому, обираючи показники ефективності інвестиційної діяльності, ми будемо виходити з принципу врахування фактору часу.

До основних показників ефективності інвестиційної діяльності на мікрорівні при здійсненні прямого виробничого інвестування слід включити:

1. Чистий приведений дохід (ЧПД) (NPV – net present value).
2. Внутрішню норму доходності (ВНД) (IRR – internal rate of return).
3. Термін окупності.
4. Індекс рентабельності (RI – rate index), (рисунок 6.).

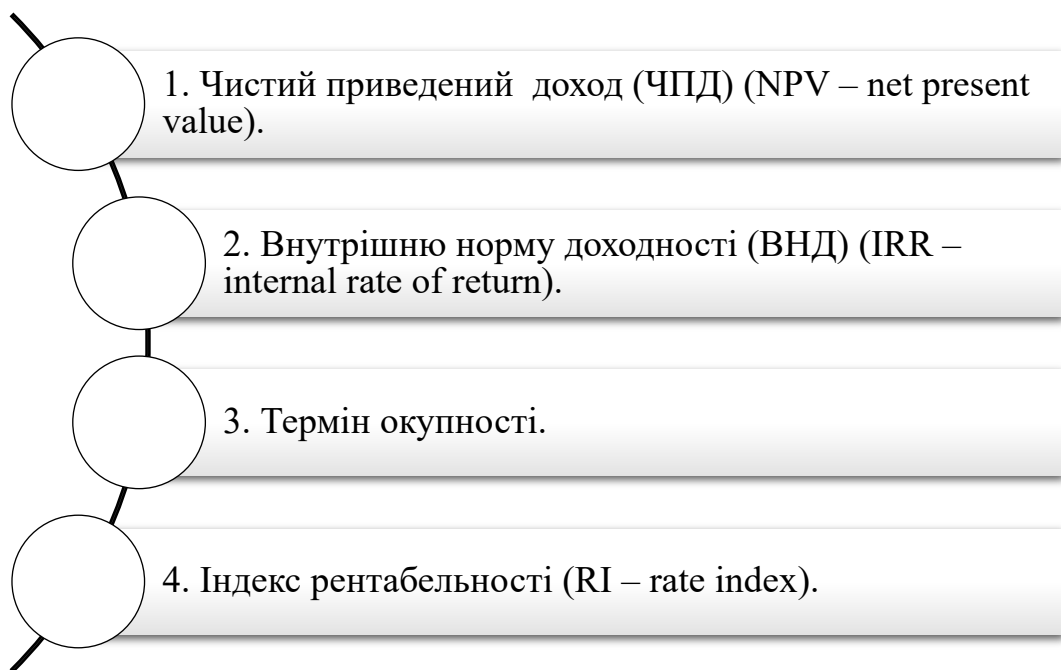


Рис. 7.1. Показники ефективності інвестиційної діяльності

Ці показники ефективності відображають процес зіставлення розподілених у часі доходів (абсолютних вигод) від інвестицій і обсягів інвестицій (інвестиційних витрат).

Інформаційною базою для розрахунку показників ефективності інвестицій є потік платежів (cash flow). Цей потік, розподілений у часі, складається з двох частин: інвестиційних витрат та інвестиційних доходів (віддачі від капітальних вкладень). Чистий інвестиційний дохід – це абсолютний загальний дохід, одержаний на кожному часовому відрізку, за вирахуванням платежів, пов'язаних з його одержанням. До цих платежів уходять усі витрати (прямі й непрямі): витрати на оплату праці та матеріалів, податки. Амортизаційні витрати не включаються до інвестиційних витрат, але включаються до інвестиційних доходів. Інвестиційні витрати включаються в потік платежів із негативним знаком.

Який би метод оцінки ефективності вкладень не було обрано, він так чи інакше буде пов'язаний з процесом дисконтування як інвестиційних витрат, так і доходів від інвестицій на один момент часу, тобто будь-який із показників ефективності передбачає розрахунок відповідних сучасних величин.

Чистий приведений дохід характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект. Це єдиний абсолютний вартісний показник, якій не лише характеризує сучасну вартість чистого доходу, а й показує:

- максимальну величину, на яку можна збільшити інвестиційні витрати, щоб не понести збитків за заданого рівня доходів і ставки дисконтування;
- ресурс, що лежить в основі виплати дивідендів;
- економію вкладених коштів завдяки їх використанню всередині компанії;
- нереалізовану величину капіталу.

Якщо характеристики доходів і капіталовкладень зображені у вигляді потоку платежів, тоді NPV дорівнює сучасній величині цього потоку. NPV можна визначити як різницю сучасних величин доходів і інвестицій. Величина NPV є основою для визначення більшості вимірників ефективності.

Величина NPV може бути не тільки додатною, але й нульовою, і навіть від'ємною. Однак додатна величина NPV ще не гарантує ефективність інвестування. Її слід оцінювати разом з відносними показниками. Існують різні формальні підходи до розрахунку NPV.

Внутрішня норма доходності, або норма доходності дисконтованого потоку – це розрахункова ставка відсотків, за якої капіталізація регулярно одержуваного доходу дає суму, що дорівнює інвестиціям і, таким чином, інвестиції окупаються. Чим вище ВНД (позначимо її як i_v), тим вище ефективність інвестування. Величина i_v за несприятливих умов може бути нульовою і навіть від'ємною. Слід звернути увагу, що наявність додатного значення i_v не дає підстави вважати інвестування ефективним. В залежності від джерел фінансування, існують різні

вимоги щодо його рівня. Якщо інвестиції здійснюються запозиченими коштами під ставку відсотків g , то для того, щоб вважати проєкт ефективним, i_v має бути більше за g щонайменше на 5 відсоткових пунктів. Ця різниця є запасом міцності проєкту. За $i_v = g$ доход тільки окупає інвестиції (інвестиції безприбуткові), і проєкт не має запасу міцності, за $i_v < g$ – інвестиції збиткові.

На величину внутрішньої норми доходності впливають ті ж фактори, що й на NPV, а саме: розміри інвестиційних витрат і доходів та специфіка їх розподілу в часі. Однак вплив тут обернений: усе, що збільшує NPV, скорочує значення IRR.

Незважаючи на можливість нормування і на відносний характер показника ВНД для остаточного висновку його також недостатньо. Фактор часу – це дуже важливий показник, якій може істотно вплинути на остаточне рішення щодо доцільності інвестування. Фактор часу знаходить відображення в терміні окупності – третьому показнику ефективності інвестиційної діяльності ($поk$). Він характеризує кількість років, необхідних для того, щоб сума дисконтованих на момент закінчення інвестиційного процесу чистих доходів дорівнювала розміру інвестицій. Термін окупності можна визначати двома методами: на основі дисконтованих членів потоку платежів ($поk$) і на основі недисконтованого потоку. Другий показник у цілому аналогічний першому, але він не враховує розподілення доходів у часі (доходи не дисконтуються), що може призвести до значної похибки в

розрахунках. Інакше кажучи, різночасові доходи, однакові за розміром, розглядаються як еквівалентні.

В літературі частіше наводять розрахунок терміну окупності як відношення суми інвестицій до середньої очікуваної величини отримуваних доходів. Такий розрахунок має сенс за відносно незначних коливань річних доходів навколо середньої. Якщо ж надходження доходу помітно змінюються у часі, то термін окупності визначають послідовним підсумком надходжень доходів від інвестицій доти, доки сума чистого доходу не буде дорівнювати сумі інвестицій або перевищувати її. З фінансових позицій більш обґрунтованим є дисконтний термін окупності *поk*. Це розрахований необхідний час для повної компенсації інвестицій доходами, що надходять, з дисконтуванням обох потоків за деякою відсотковою ставкою (ставкою приведення).

Ще одним показником ефективності прямого виробничого інвестування, який не має визначальної ролі, а виконує функцію додаткового показника, що супроводжує ЧПД, є індекс рентабельності. Він характеризує відсоткове покриття інвестиційних витрат потоком доходів. Таким чином, показник рентабельності інвестицій можна розраховувати на основі потоку надходжень з урахуванням фактора часу. Для цього дисконтовані інвестиційні доходи співвідносять з інвестиційними витратами, дисконтованими на той самий момент часу.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке ефективність проєкту, і чому її оцінка важлива для АПК?
2. Які специфічні особливості враховуються під час оцінки ефективності проєктів в агропромисловому комплексі?
3. Які економічні показники використовуються для оцінки ефективності проєктів в АПК?
4. Як враховуються природно-кліматичні умови під час розрахунків ефективності аграрних проєктів?
5. Що таке Net Present Value (NPV), і як його застосовують для оцінки проєктів в аграрній сфері?
6. У чому полягає значення показника внутрішньої норми рентабельності (IRR) для аграрних проєктів?
7. Як враховуються ризики та невизначеність у розрахунках ефективності проєктів в АПК?
8. Чому соціальні та екологічні аспекти важливі при оцінці ефективності проєктів в агропромисловому комплексі?
9. Як використовуються методи аналізу чутливості при оцінці ефективності аграрних проєктів?
10. Які обмеження можуть виникати під час розрахунків ефективності проєктів у сфері АПК?

Тема 8. Ризики та гарантії реалізації проєктів в АПК

1. Поняття та класифікація ризиків в АПК
2. Види ризиків в АПК та причини їх виникнення
3. Принципи оцінки ризиків. Кількісний та якісний аналіз ризиків. Методи кількісної оцінки ризиків.

1. Поняття ризиків та класифікація в АПК.

Ризику як одній з найбільш складних економічних категорій, пов'язаних з результатами господарської діяльності, притаманні такі риси, як: *імовірнісна та економічна природа, варіантність та альтернативність, невизначеність результатів, коливання рівня та умовна постійність.*

Ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією та в багатьох випадках піддається математичному розрахунку. Для розуміння природи підприємницького ризику, його змісту фундаментальне значення має його зв'язок з ризиком у часі, з витратами і прибутком. Проблема взаємовідношення даних категорій – одна із ключових концепцій у виробничо-господарській діяльності підприємств та у завданнях менеджменту.

Ризик в загальному розумінні цього слова – це можливість отримання будь-яких негативних чи несприятливих результатів і недосагнення очікуваного результату. Він виник, мабуть, разом із життям людини. Його існування насамперед пов'язане із

неможливістю завжди бути впевненим, передбачати настання тих чи інших подій. У бізнесі це певного роду відплата за можливість його здійснювати. **Ризик** – це можливість виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом.

Під «ризиком» прийнято розуміти вірогідність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

На основі дослідження підходів до класифікації ризиків діяльності підприємств для цілей бухгалтерського обліку визначено, що господарські **ризики поділяються на:**

- підприємницькі ризики,
- ризики непідприємницької діяльності
- ризики, притаманні будь-яким видам і формам діяльності суб'єкта господарювання, (рисунк 8.1).

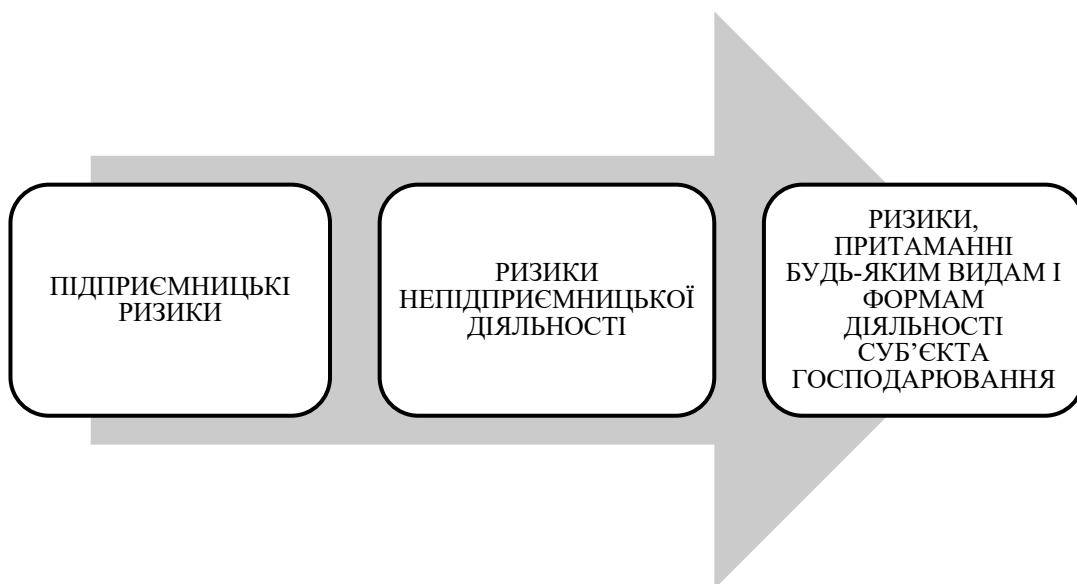


Рис. 8.1. Кваліфікація ризиків діяльності підприємства

За своїми характеристиками сільськогосподарські ризики можна цілком віднести до категорії ризиків, що являють собою небезпеку нанесення збитку сільськогосподарському підприємству внаслідок порушення нормального ходу виробничого процесу. У той час, коли природні сили в будь-якій іншій галузі розглядаються лише з точки зору стихійного лиха і завдання збитків, то сільське господарство в цьому відношенні є винятком. Враховуючи, що в рослинництві сонячна енергія та волога є факторами виробництва, дія природних факторів може приносити не тільки збитки, а й додатковий дохід.

Отже, *основними ознаками сільськогосподарського ризику є, по-перше*, його галузева приналежність і, *по-друге*, конкретизація об'єкта, на який цей ризик спрямований – на виробництво.

В умовах ринкових відносин у сфері господарювання особливої уваги набуває питання інформаційних ризиків користувачів бухгалтерської звітності, які прямо залежать від ризиків системи бухгалтерського обліку, тобто професійних ризиків бухгалтера. В інформаційній системі аграрного підприємства лівова частка припадає на обліково-аналітичну інформацію. При цьому важко не погодитися з тим, що *обліково-аналітична інформація є інформаційним ресурсом управління системою безпеки підприємства*, вона утворюється в процесі реалізації *трьох функцій управління*: обліку, аналізу та синтезу. При цьому облік є базою для аналізу, а результати аналізу, у свою

чергу, є підставою для проведення синтезу та надання відомостей потенційному користувачеві цієї інформації.

Сучасна система обліково-аналітичного забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств потребує нового сутнісного наповнення як комплексу взаємодіючих та взаємопов'язаних методів, методик, процедур і моделей, призначених для обґрунтування прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення **фінансової безпеки підприємства**. Вона має включати в себе усі без винятку інструменти обліку та аналізу з метою отримання синергетичного ефекту від їх системного застосування при: забезпеченні стабільного та стійкого фінансового стану підприємства; збалансуванні фінансово-матеріальних потоків і розрахункових відносин; нейтралізації впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансово-господарський стан підприємства; зниженні рівня інформаційного та фінансового ризику тощо.

Домінантою оптимізації обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту аграрних підприємств України є урахування галузевих особливостей сільськогосподарського бізнесу, які опосередковано, а у багатьох випадках і безпосередньо, впливають на специфіку обліково-економічних параметрів агробізнесу та ефективність обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту:

1) результати сільськогосподарського виробництва значною мірою залежать від природно-кліматичних умов (температура,

вологість, якісний склад ґрунтів та інше), відповідно, є нестабільними; ці чинники обґрунтовують доцільність прогнозування у прийнятті рішень;

2) виробничі процеси у сільському господарстві характеризуються значним рівнем ризикованості втрати врожаю (спека, злива, град, мороз); ці параметри обґрунтовують важливість стратегічного управління ризиками у сільському господарстві;

3) сільськогосподарський бізнес поєднує вплив економічних і біологічних законів відтворення, результатом такого синтезу є тривалість виробничих циклів (часові межі виробництва багатьох продуктів є тривалішими одного року, відповідно, значна питома вага витрат виробництва звітного періоду відображається як незавершене виробництво);

4) агробізнесу характерна сезонність, яка сприяє нерівномірності використання ресурсів, отриманню продукції лише у певні проміжки часу, неритмічності збуту і надходження виручки від реалізації; цей фактор акцентує доцільність стратегічного управління платоспроможністю аграрних підприємств;

5) певна частина виготовленої підприємством продукції у наступному виробничому циклі споживається в якості засобів виробництва (корми, насіння); цей аспект указує на специфіку операційних циклів аграрного бізнесу і необхідність її урахування в інформаційному забезпеченні стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств;

б) сільськогосподарське виробництво вимагає моніторингу зовнішніх факторів впливу: політичних, економічних, соціальних, юридичних (особливо важливим є врахування національних особливостей, зокрема щодо асортименту продукції);

7) основним засобом виробництва у сільському господарстві є земля, від якості та родючості якої значним чином залежить результативність діяльності. Властиві землі характеристики зумовлюють певну спеціалізацію сільськогосподарських підприємств і стратегічні напрями діяльності.

За умов посилення глобалізації «єврозони» та світової економіки в цілому основним пріоритетом агробізнесу доцільно вважати забезпечення стабільності функціонування з метою довгострокового «виживання» на ринку, передбачення і попередження загроз діяльності з метою уникнення ризику банкрутства, створення сприятливої ситуації з дотриманням всіх потенційних параметрів успіху для гарантування перспектив розвитку підприємств. Для реалізації цих трендів у процесі прийняття стратегічного управлінського рішення необхідно ретельно зіставити власний бізнес-потенціал підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього бізнес-оточення. При цьому доцільно врахувати, що, по-перше, в основі стратегій підприємництва є завчасно сплановані дії (реакції) підприємства на зміну (динаміку) зовнішньої сфери господарської діяльності з метою досягнення бажаних цілей; по-друге, інформаційною базою

прийняття управлінських рішень стратегічного змісту є обліково-аналітична система підприємства.

Отже, прогалини в організації обліково-аналітичної системи сільськогосподарських підприємств зумовлюють невідповідність облікової інформації та реальних процесів, що відбуваються на підприємстві, затримку подання звітних даних тощо. Наявність великих розривів у часі між моментом отримання обліково-аналітичної інформації і моментом її використання для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень, ускладнює підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Чітке розуміння поняття «ризик» для цілей бухгалтерського обліку створює можливість виявлення можливих загроз у діяльності підприємства та відображення в обліку негативних наслідків у разі реалізації економічних ризиків, що сприяє удосконаленню процесу управління діяльністю підприємства в умовах ризику.

2. Види ризиків в АПК та причини їх виникнення.

За своєю сутністю ризик – це поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій та важливий елемент підприємницької діяльності.

Згідно відповідного законодавства в державі всю сукупність ризиків у сільському господарстві поділяють на такі групи:

1. Виробничі ризики. Ці ризики виникають через невизначеність природних умов виробництва рослинницької і тваринницької продукції. Несприятливі погодні умови, хвороби тварин та наявність шкідників є, як правило, тими причинами, що можуть негативно позначитися на кількості та якості виробленої сільгосппродукції.

2. Ринкові ризики відчутні через цінову невизначеність на сільськогосподарську продукцію. Невикористання повною мірою можливостей ринкових механізмів ціноутворення, таких, як формування біржової ціни товару, укладання ф'ючерсних контрактів, значно звужують фінансові можливості товаровиробників у плануванні свого балансу доходів і витрат. Особливості прояву даного типу ризиків залежать передусім від конкретного виду продукції, що виробляється товаровиробниками.

3. Кредитні ризики. У багатьох випадках отримані сільськогосподарськими виробниками комерційні кредити не завжди можуть бути своєчасно повернені. Отримання кредитів означає, що виробник має заощадити певну частину свого доходу, щоб у майбутньому сплатити борг.

4. Інституціональні ризики. Ці ризики пов'язані здебільшого зі змінами економічної політики держави на аграрних ринках. Такі дії можуть опосередковано призводити до змін цін на сільськогосподарську продукцію та спричинити певні адміністративні обмеження у сільгоспвиробництві.

5. Особові ризики. Природа цих ризиків пов'язана з індивідуальними особливостями працівників. Персональні ризики передбачають настання нещасних випадків: хвороби й втрати працездатності керівників господарств, що може негативно вплинути на господарську діяльність підприємства.

6. Фінансові ризики пов'язані з нагромадженням капіталу та фінансуванням підприємств. Ризик у даному випадку обумовлений змінами ставок кредитування по запозиченому капіталу та розмірами акціонерного капіталу.

7. Екологічний ризик несе загрозу природного або техногенного характеру, що призводить до ерозії ґрунту, забруднення агроландшафтів, гумусного виснаження земель та нестачі в них основних елементів мінерального живлення рослин, підвищення кислотності ґрунтів, а також недоотримання вимог землекористування при розробці родовищ корисних копалин.

Основні види ризиків у діяльності АПК, які пов'язані з проявом різноманітних небезпек в сільському господарстві, відображені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Основні види ризиків

Види ризику	Форми впливу	Негативні результати впливу
Природні	Природно-ерозійні процеси	Недоотримання сільськогосподарської продукції внаслідок несприятливих погодних умов
Техногенні	Хімічне забруднення, забруднення отрутохімікатами ґрунтів, нераціональне використання мінеральних добрив, перезволоження земель	Зниження врожайності та погіршення якості ґрунтів
Антропогенні	Погіршення ґрунтової структури, механічне руйнування та ущільнення ґрунту, зниження рівня гумусу в ґрунті	Порушення природного балансу, втрата ґрунтового покриття, винос поживних речовин з ґрунту
Радіаційні	Іонізуюче випромінювання радіаційних матеріалів у навколишньому середовищі	Потрапляння радіоактивних речовин у сільськогосподарську продукцію
Еколого-економічні	Використання екологічнонебезпечних технологій у процесі виробництва сільгосппродукції	Зниження якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції

3. Принципи оцінки ризиків. Кількісний та якісний аналіз ризиків. Методи кількісної оцінки ризиків.

Ризик-менеджмент спирається на інформацію про існуючі та потенційні ризики *внутрішнього або зовнішнього середовища організації*. Прийнята в організації методологія прогнозування та оцінки ризиків визначає, наскільки адекватні прийняті захисні заходи або рішення про прийняття ризиків.

Методологія прогнозування та оцінки ризиків різноманітна і включає: *методи від простих в реалізації* (наприклад, контрольні листи, складені на матеріалі стандартних переліків небезпек) до більш *складних* у виконанні методів аналізу сценаріїв (включаючи аналіз дерева подій, метод Дельфі та ін.) і *статистичних методів* (наприклад, методу Монте Карло).

Прогнозування і оцінка ризиків традиційно будуються на результатах *якісного або кількісного аналізу історичних даних*. Однак ми вважаємо, що в умовах постійно змінюваного середовища і значної асиметрії і неповноти інформації, опора лише на ретроспективні джерела недостатньо надійна. Адекватний прогноз можливий тільки "з поправкою" на аналіз течунок ситуації в системах більшого масштабу.

Для оцінки ризиків на підприємствах, які виробляють сільськогосподарську продукцію, доцільно використовувати методiku, розроблену у підприємств аграрного сектору.

Один із методів *оцінювання ступеня економічного ризику на підприємствах АПК пропонує проводити за етапами:*

На першому етапі визначається місце досліджуваного виду ризику за запропонованою ними класифікацією.

На другому етапі пропонується розглянути зовнішні відносно до підприємства ризику, оскільки внаслідок складного взаємозв'язку різних видів ризиків, вони можуть стати причиною виникнення внутрішніх ризиків.

На третьому етапі проводиться оцінка внутрішніх ризиків. Використовують при цьому метод оцінки рівня ризику шляхом співвіднесення очікуваного прибутку і очікуваного збитку; оцінку за допомогою коефіцієнта ризику; статистичний метод.

На четвертому етапі визначається результат можливого впливу ризиків на діяльність аграрного підприємства.

Як уже відзначалося, вибір того чи іншого методу, насамперед, визначається цілями аналізу, тому їх можна використовувати у сукупності або певній комбінації. Будь-який метод може бути застосований, якщо він вимагає найменших витрат.

Щоб забезпечити найбільшу імовірність найкращого результату при найменших затратах і втратах відповідно до задач мінімізації та програмування ризику, необхідно виявити, кількісно виміряти, оцінити і порівняти елементи економічних показників, що неможливо без використання математичних методів і моделей в економічному аналізі.

Важливість використання економіко-математичних методів полягає у тому, що вони дозволяють кількісно виміряти економічні явища і, зокрема, значення ризику і ринкової невизначеності, що, на відміну від вербальних оцінок, забезпечує можливість найбільш точного порівняння досліджуваних явищ. Більше того, математичні методи і моделі дозволяють імітувати господарські ситуації та оцінювати наслідки при виборі рішень.

При оцінці ризику господарств корпоративного сектору аграрної економіки намагаються передусім встановити імовірність того, що в результаті прийняття рішення виробництва сільськогосподарської продукції, зазнає втрат, тобто імовірність небажаного результату. Імовірність при цьому означає можливість одержання певного результату.

З метою кількісної оцінки ризику можна використовувати статистичні методи, які передбачають вивчення статистики збитків і прибутків, що мають місце на конкретному сільськогосподарському підприємстві, встановлюється величина і частота одержання того чи іншого економічного результату, на основі чого складається найбільш імовірний прогноз на перспективу. Розглянутий метод кількісної оцінки ризику потребує наявності значного масиву даних, які не завжди є. У цьому випадку доцільно звернутися до інших методів, наприклад до експертного методу.

Сутність експертного методу полягає в одержанні кількісних оцінок ризику на основі обробки висновків досвідчених фахівців.

Використання цього методу є ефективним при вирішенні складних ситуацій, коли недостатня повнота і недостовірність інформації не дозволяють використовувати статистичні або інші методи для кількісної оцінки ризику.

До недоліків цього методу можна віднести відсутність гарантій достовірності одержаних оцінок, а також труднощі у проведенні опитування експертів, а також обробку одержаних даних.

Необхідно зазначити, що статистичний метод оцінки ризику забезпечує достатню достовірність результатів аналізу за умови збереження у перспективі тенденцій розвитку досліджуваної системи та її зовнішнього середовища. На практиці для оцінки тенденцій розвитку широко використовуються методи експертних оцінок. Тому найбільш прийнятним варіантом для практики є комбінація статистичного та експертного методів.

У результаті проведення аналізу складається картина можливих ризиків, імовірність їх настання і наслідків. Після порівняння одержаних результатів значень ризиків із гранично допустимими розробляється стратегія управління ризиком і на цій основі заходи щодо запобігання та зменшення ризику.

Для визначення величини ризику необхідно знати абсолютні розміри наслідків якого небудь рішення, процесу, події, а також імовірність настання цих наслідків. Потім необхідно вибрати переважаючу подію. При цьому виходять із більшої величини математичного очікування цієї події.

Математичне очікування будь-якої події дорівнює добутку абсолютної величини цієї події на імовірність її настання. Математичне очікування дискретної величини дорівнює сумі добутків можливих значень цієї величини на їх імовірності:

Таблиця 8.2

Градація рівнів ризику за коефіцієнтом варіації

Значення показника варіації, %	Зона економічного ризику
0–5	Безризикова зона
5–10	Зона мінімального ризику
10–30	Зона підвищеного ризику
30–60	Зона критичного ризику
Понад 60	Зона недопустимого ризику

За допомогою розрахунку величини ризику (математичного очікування) можна вибрати рішення як мінімум *із двох варіантів*. Кращим доцільно вважати той, при якому розрахована величина ризику *найменша*.

Імовірність настання будь-якої події може бути визначена двома методами – об’єктивним і суб’єктивним.

Об’єктивний метод визначення імовірності полягає у розрахунку частоти, із якою відбувається подія, що вивчається. *Суб’єктивний метод* визначення імовірності базується на використанні суб’єктивних критеріїв, які впливають із визначених припущень. Такими припущеннями можуть бути: міркування спеціаліста-аналітика, висновки експерта, досвід керівника, думка консультанта тощо. При цьому кожний суб’єкт

аналізу може припустити і встановити різні значення імовірності для однієї і тієї ж події, що необхідно враховувати при виборі кінцевого варіанта при прийнятті рішення.

Сільськогосподарське підприємство у процесі своєї діяльності має вибрати таку стратегію, яка дозволяє йому зменшити рівень ризику.

Окрім традиційних підходів до оцінки ризиків, можна рекомендувати використання математичних методів і моделей, які дозволяють обґрунтувати господарські рішення із позиції системного аналізу.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке ризики в контексті реалізації проєктів, і які їхні основні види в агропромисловому комплексі?
2. Які природно-кліматичні ризики характерні для проєктів в АПК, і як ними управляти?
3. Як фінансові ризики можуть впливати на реалізацію аграрних проєктів?
4. У чому полягають організаційні ризики при впровадженні проєктів у агропромисловій сфері?
5. Які методи оцінки ризиків найчастіше використовуються для проєктів в АПК?
6. Що таке диверсифікація ризиків, і як її можна застосувати в аграрних проєктах?

7. Які законодавчі механізми гарантують захист інвесторів у сфері АПК?

8. Як страхування допомагає мінімізувати ризики в реалізації проєктів агропромислового комплексу?

9. Яка роль партнерських угод у зниженні ризиків при виконанні аграрних проєктів?

10. Які основні інструменти управління ризиками використовуються для забезпечення гарантій реалізації проєктів в АПК?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що є основною метою міжнародного проєкту?

- A. Отримання максимального прибутку
- B. Досягнення визначених результатів у межах узгоджених цілей
- C. Зменшення витрат підприємства
- D. Встановлення монополії на ринку

2. Який із перелічених елементів не є частиною стратегічного планування міжнародного проєкту?

- A. Усі перераховані вище Визначення ключових ризиків
- B. Залучення команди проєкту
- C. Аналіз погодних умов
- D. Встановлення цільових показників

3. Що визначає успішність міжнародного проєкту?

- A. Виконання проєкту в межах бюджету
- B. Досягнення запланованих результатів
- C. Дотримання встановлених строків
- D.

4. Що таке стратегія міжнародного проєкту?

- A. Детальний план фінансування проєкту
- B. Комплекс рішень для досягнення цілей проєкту

C.Перелік завдань для команди

D.Інструмент моніторингу бюджету

5. Який з інструментів найчастіше використовується для формулювання цілей проєкту?

A.PEST-аналіз

B.SWOT-аналіз

C.SMART-критерії

D.Аналіз ієрархії цілей

6. Які ключові фактори враховуються при виборі стратегії міжнародного проєкту?

A.Політичні умови, фінансові ресурси, цільова аудиторія

B.Тільки фінансові ресурси

C.Кількість працівників у команді

D.Рівень конкуренції на локальному ринку

7. Що таке результати міжнародного проєкту?

A.Проміжні дані, отримані в процесі реалізації проєкту

B.Кінцеві досягнення, які відповідають цілям проєкту

C.Етапи реалізації проєкту

D.Рішення, ухвалені командою проєкту

8. Який документ є основою для визначення цілей і стратегії міжнародного проєкту?

- A. Фінансовий план
- B. Статут проєкту
- C. Звіт про виконання попереднього проєкту
- D. Перелік завдань для команди

9. Яка з наступних характеристик не є властивою для ефективної цілі міжнародного проєкту?

- A. Конкретність
- B. Вимірюваність
- C. Узагальненість
- D. Реалістичність

10. Що є основним результатом успішно реалізованого міжнародного проєкту?

- A. Позитивний фінансовий звіт
- B. Задоволення потреб зацікавлених сторін
- C. Утворення нової команди
- D. Виконання всіх завдань незалежно від їхньої цінності

11. Що є основною метою прийняття стратегічних рішень в агропромисловому комплексі (АПК)?

- A. Збільшення податкових відрахувань
- B. Досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємств
- C. Оптимізація витрат у короткостроковій перспективі

D. Зменшення кількості учасників ринку

12. Який етап є першим у процедурі прийняття стратегічного рішення?

A. Оцінка ризиків

B. Визначення проблеми або стратегічної мети

C. Розробка альтернатив

D. Моніторинг результатів

13. Що є основою для аналізу внутрішнього середовища підприємства АПК під час прийняття стратегічних рішень?

A. SWOT-аналіз

B. PESTLE-аналіз

C. Матриця BCG

D. Ринкове опитування

14. Який з наступних інструментів використовується для аналізу зовнішнього середовища підприємства?

A. ABC-аналіз

B. PESTLE-аналіз

C. Аналіз точки беззбитковості

D. Дисконтований грошовий потік (DCF)

15. Що таке стратегічна альтернатива в контексті прийняття рішень в АПК?

- A. Сукупність фінансових показників
- B. Варіанти досягнення визначених стратегічних цілей
- C. Методи зменшення витрат
- D. План використання трудових ресурсів

16. Який етап процедури прийняття стратегічних рішень в АПК передбачає обрання найкращої альтернативи?

- A. Формування стратегічних цілей
- B. Порівняльний аналіз альтернатив
- C. Контроль виконання стратегії
- D. Затвердження бюджету

17. Як називається процес оцінки доцільності та ефективності обраної стратегії?

- A. Моніторинг результатів
- B. Стратегічний контроль
- C. Постійний аудит
- D. Аналіз ризиків

18. Який підхід до прийняття рішень в АПК передбачає врахування і економічних, і екологічних аспектів?

- A. Інноваційний
- B. Системний
- C. Соціально-економічний
- D. Усталений (сталий) розвиток

19. Яка з перелічених стратегій є характерною для підприємств АПК?

- А. Концентрація на основному продукті
- В. Диверсифікація виробництва
- С. Вихід на міжнародні ринки
- Д. Усі перелічені стратегії

20. Що є ключовим критерієм оцінки ефективності стратегічного рішення в АПК?

- А. Тривалість реалізації стратегії
- В. Зростання ринкової частки підприємства
- С. Зменшення витрат на одиницю продукції
- Д. Досягнення запланованих результатів із мінімальними витратами

21. Яка основна мета залучення зовнішніх джерел фінансування для проектів в АПК?

- А. Зменшення витрат на виробництво
- В. Забезпечення додаткових ресурсів для розвитку
- С. Підвищення податкового навантаження
- Д. Збільшення кількості працівників

22. Який з перелічених джерел не є зовнішнім джерелом фінансування?

- A. Власні заощадження підприємства
- B. Кредити банків
- C. Гранти міжнародних організацій
- D. Інвестиції венчурних фондів

23. Яка міжнародна програма підтримує інноваційні проекти в АПК через грантове фінансування?

- A. Horizon Europe
- B. Erasmus+
- C. Green Deal
- D. Digital Europe

24. Що таке венчурне фінансування в контексті проектів в АПК?

- A. Фінансування на короткостроковий період із високими відсотками
- B. Інвестування в ризикові проекти з високим потенціалом прибутковості
- C. Позики на вигідних умовах для малих підприємств
- D. Забезпечення субсидій на закупівлю обладнання

25. Який основний критерій при виборі зовнішнього джерела фінансування?

- A. Термін повернення коштів
- B. Рівень ризиків і потенційна вигода

- C. Вимоги до забезпечення позики
- D. Розмір фінансової допомоги

26. Що таке лізинг у контексті зовнішніх джерел фінансування проектів АПК?

- A. Оренда обладнання або техніки з правом викупу
- B. Безкоштовна допомога від держави
- C. Пряме фінансування від інвесторів
- D. Вкладення коштів у довгострокові активи

27. Які основні переваги міжнародних грантів для проектів в АПК?

- A. Відсутність зобов'язань з повернення коштів
- B. Обов'язкова участь держави в проекті
- C. Високі відсоткові ставки на отримані кошти
- D. Необмежене фінансування будь-яких проектів

28. Який із факторів найчастіше впливає на рішення інвесторів щодо фінансування проектів в АПК?

- A. Рівень інноваційності проекту
- B. Політична ситуація в країні
- C. Кількість працівників підприємства
- D. Рівень інфляції

29. Яка роль державних програм у залученні зовнішніх джерел фінансування для АПК?

- А. Забезпечення прямих інвестицій у компанії
- В. Надання субсидій і компенсацій для підтримки галузі
- С. Створення міжнародних альянсів
- Д. Забезпечення лобіювання інтересів фермерів

30. Що найчастіше є бар'єром для залучення зовнішніх джерел фінансування в АПК?

- А. Відсутність доступу до сучасних технологій
- В. Нестача гарантій або заставного майна
- С. Висока врожайність сільськогосподарських культур
- Д. Занадто велика конкуренція на ринку

31. Що включає поняття "проектне середовище" в АПК?

- А. Лише зовнішні умови, що впливають на реалізацію проекту
- В. Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на проект
- С. Тільки внутрішні ресурси підприємства
- Д. Діяльність інвесторів і постачальників

32. Який із факторів належить до зовнішнього середовища проекту в АПК?

- А. Кваліфікація працівників
- В. Економічна політика держави
- С. Структура управління компанії

D. Витрати на матеріали

33. Що характеризує внутрішнє проєктне середовище в АПК?

- A. Законодавчі обмеження
- B. Рівень професійності команди
- C. Стан міжнародних ринків
- D. Зміни кліматичних умов

34. Який із перелічених факторів НЕ є частиною зовнішнього середовища проєкту?

- A. Політична стабільність
- B. Інфраструктура підприємства
- C. Соціально-демографічні умови
- D. Конкуренція на ринку

35. Яка роль зацікавлених сторін у проєктному середовищі АПК?

- A. Зведення ризиків до мінімуму
- B. Формування та підтримка впливових факторів середовища
- C. Контроль тільки фінансової частини проєкту
- D. Повна незалежність від зовнішніх обставин

36. Що є найбільшим викликом для управління проєктним середовищем в АПК?

- A. Вплив кліматичних змін
- B. Недостатній рівень інвестицій
- C. Взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх факторів
- D. Висока конкуренція на локальних ринках

37. Який метод найчастіше використовується для аналізу зовнішнього середовища проекту в АПК?

- A. SWOT-аналіз
- B. PEST-аналіз
- C. GAP-аналіз
- D. Вартісний аналіз

38. Яка характеристика є ключовою для оцінки проєктного середовища в АПК?

- A. Розмір інвестицій
- B. Динамічність і складність середовища
- C. Досвід управління проєктами
- D. Доступність кредитування

39. Який із наведених факторів є технологічною складовою зовнішнього середовища?

- A. Державна підтримка аграрного сектору
- B. Впровадження новітніх систем автоматизації
- C. Міжнародні торговельні угоди
- D. Вплив медіа на ринок

40. Чому важливо враховувати соціально-культурні фактори в проєктному середовищі АПК?

- A. Вони впливають на формування цін і заробітних плат
- B. Вони визначають споживчі вподобання та поведінку клієнтів
- C. Вони є основним джерелом фінансування
- D. Вони регулюються міжнародними стандартами

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутко М. П., Бутко І. М., Дітковська М. Ю. та ін. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник; за заг. ред. М. П.Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
2. Деліні М. М., Князева Т. В. Міжнародні та національні гранти: навчально-методичний комплекс для магістрів спеціальності 073«Менеджмент». Вінниця, 2018. 92 с.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 429 с.
4. Забродська Г. І., Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації. Навч. посіб. у структ.-логіч. схемах. Харків: ХДУХТ, 2017. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2005_81045597.pdf. (дата звернення 04.11.2024 р.).
5. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник НГУ*. 2017. №2(58). С. 107–115.
6. Когон К., Блейкмор С., Вуд Дж. Керування проектами. Фаубла, 2018. 240 с.
7. Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 434 с.
8. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління

проектами. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 244 с.

9. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів.політехніки, 2016. 313 с.

10. Приймак В.М. Управління проектами. Навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

11. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В. та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

12. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку : підруч. [в 3 ч.] / В.О. Онищенко та ін. Полтава : Полт НТУ, 2017. 284 с.

13. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

14. Методичні вказівки для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Проектне фінансування» для студентів зі спеціальності «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» 073

«Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / авт.-упор. М.М. Деліні, Т.В. Лобунець. Київ : НУБіП, 2022. 162 с.

15. Bannikov, V., Lobunets T., Buriak, I., Maslyhan, O., Shevchuk, L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. // *Amazonia Investiga* Том 1. 2022. № 55. Р. 334-343. URL:

<https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2105>

16. Деліні М.М. Юдович А.С. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». Економіка і суспільство, Вип. 7. 2016. С. 542-545.

17. Корюгін А.В., Лобунець Т.В. Ринок землі як інструмент активізації діяльності в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1377>

18. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. – 341с.

19. Тіщенко Є.О. Теоретичні засади управління ризиками проектного фінансування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27(2). С. 119-122. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/25.pdf> (дата звернення: 10.11.2024 р.)

20. Як отримати європейські гранти на розвиток. Офіційний

сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-otrimati-grant-dlya-biznesu-u-2024-roci> (дата звернення : 15.11.2024 р.).

21. Гранти для бізнесу. Найбільші програми підтримки бізнесу в Україні URL: <https://18000.com.ua/blogs/granti-dlya-biznesu-najbilshi-programi-pidtrimki-biznesu-v-ukraïni/> (дата звернення: 29.11. 2024 р.).

22. Investment management: study guide for students of the specialty 073 «Management». L.V. Shynkaruk, M.M. Dielini, T.O. Vlasenko, A.V. Dergach. Kyiv: NULES, 2023. 336 p.