

Міністерство освіти і науки України Національний університет «Києво-
Могилянська академія» Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Управління проєктами на підприємстві»

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Деймонт О. Є.

Керівник: Боднар О. В.

доктор економічних наук,

Рецензент _____ (прізвище та
ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень		Боднар О. В.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад		Боднар О. В.	
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		Боднар О. В.	
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень		Боднар О. В.	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		Боднар О. В.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		Боднар О. В.	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			Боднар О. В.	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			Боднар О. В.	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			Боднар О. В.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня		Боднар О. В.	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня		Боднар О. В.	
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		Боднар О. В.	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		Боднар О. В.	
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		Боднар О. В.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		Боднар О. В.	
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		Боднар О. В.	

Графік узгоджено 15 жовтня 2022 р.

Науковий керівник Боднар О. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи Деймонт О. Є.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“___” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Деймонт Олександри Єлісеївни

1. Тема роботи «Управління проєктами на підприємстві»

Керівник роботи Боднар Ольга Василівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року

№__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні засади процесу управління проєктами; 1.1. сутність поняття управління проєктами; 1.2. Особливості розробки проєктів на підприємствах аграрного сектору; 1.3. Методичні підходи до управління проєктами; Висновки до розділу 1; Розділ 2. Оцінка управління проєктами на прикладі аграрної компанії ТОВ СП «Нібулон»; 2.1. Характеристика економічної діяльності; 2.2. Структура організації управління

проєктами на підприємстві; 2.3. Аналіз проєктної діяльності на підприємстві; Висновки до розділу 2; Розділ 3. Напрямки удосконалення підходів до управління проєктами на підприємстві; 3.1. Застосування інструментів автоматизації управління проєктами; 3.2. Удосконалення алгоритму планування та реалізації проєкту на прикладі ТОВ СП “Нібулон”; Висновки до розділу 3; Висновки; Список використаних джерел.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	8
1.1. Сутність поняття управління проєктами	8
1.2. Особливості розробки проєктів на підприємствах аграрного сектору	11
1.3. Методичні підходи до управління проєктами	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ СП “НІБУЛОН”	19
2.1. Характеристика економічної діяльності	19
2.2. Структура організації управління проєктами на підприємстві	27
2.3. Аналіз проєктної діяльності на підприємстві	32
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
3.1. Застосування інструментів автоматизації управління проєктами	40
3.2. Удосконалення алгоритму планування та реалізації проєкту на прикладі ТОВ СП “Нібулон”	43
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Управління проєктами є рушійною силою підприємства. За умови, що процес управління проєктами налагоджено за всіма пунктами, то успішна реалізація проєкту підвищується до 50%. [28] Такі показники дають зрозуміти, що правильне управління проєктами є запорукою успішної компанії. Також важливим моментом є розуміння, що проєкти в різних сферах, з різними цілями можуть мати різний підхід, тому важливо знати, які є особливості ведення проєктів в різних сферах та на що варто звертати увагу. Так в аграрній сфері важливо звертати увагу на ризики, які несуть в собі небезпеку неврожаю, нещасних випадків на виробництві, лісові пожежі, які можуть перекинутися на поля. Дані ризики не є притаманними всім сферам, але при уникненні їх в розробці проєкту є вірогідність отримати завалений проєкт. Зазвичай, кожне підприємство вибудовує свою особисту схему розробки проєктів, ґрунтуючись на своєму досвіді в даній сфері та особливостях сфери діяльності.

Об'єкт дослідження: процес управління проєктами на підприємстві;

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні управління проєктами на підприємстві;

Мета дослідження: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління проєктами на підприємстві, з більш детальним розглядом управління проєктів в аграрній сфері.

Завдання дослідження: дослідити складові, які впливають на управління проєктами на підприємстві: організаційну структуру, статут компанії, сферу діяльності, фінансову складову компанії, вибір механізму управління проєктами; розглянути методичні підходи до створення та управління проєктами.

Інформаційне забезпечення: нормативні документи, дані Державної служби статистики, монографії зарубіжних та українських вчених, дані мережі Інтернет, наукові статті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сутність поняття управління проєктами

Управління проєктами - це складний багатоступеневий процес, який потребує використання різного роду навичок таких, як: ефективне планування, аналіз ситуації, фінансове планування, координація проєкту, управління ризиками- все це використовується, для досягнення конкретних цілей проєкту, враховуючи обмеження по проєкту (бюджет, часові рамки, якість виконання, наявні ресурси, можливі ризики). Набір навичок та процесів управління може відрізнятися в залежності від індустрії проєкту, типу організації, терміну проєкту, розміру проєкту та компетенції команди. [47-48]

Відповідно до Project Management body of Knowledge (PMBOK), процеси управління проєктами структуровані у п'ять груп (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення) і дев'ять галузей знань (інтеграція управління проєктом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупками). [1, с. 21]

Проєкт - це тимчасові зусилля прикладені, щоб створити нову послугу, продукт або отримати певний результат. Тимчасовість вказує, що проєкт має певний початок та кінець, він може тривати, як 3 дні, так і 5 років. Все залежить від складності проєкту та закладеного часу на виконання та отримання результату.

Для здійснення ефективного управління проєктом необхідно розуміти основні складові, а також різновиди проєктів, класифікацію проєктів детальніше розглянуто в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

Класифікація ознак	Види проєктів
За масштабом	● малі ● середні ● мегапроєкти
За складністю	● прості ● організаційно-складні ● технічно-складні ● ресурсно-складні ● комплексно-складні
За метою й характером діяльності:	● комерційні ● некомерційні ● міжнародні ● вітчизняні
За характером та сферою діяльності	● промислові ● організаційні ● економічні ● соціальні ● дослідницькі
За строками реалізації	● коротко-строкові ● середні ● мегапроєкти
За вимогами до якості та засобами її забезпечення	● бездефектні ● модульні ● стандартні
За вимогами до обмеженості ресурсів	● мультипроєкти ● монопроєкти
За характером цільового завдання	● антикризові ● маркетингові ● навчальні ● інноваційні ● реструк-туризації ● надзвичайні
За об'єктом інвестування	● фінансові ● реальні
За ступенем обов'язковості	● обов'язкові ● необов'язкові

Продовження таблиці 1.1

За ступенем терміновості	● невідкладні ● нетермінові
За ступенем зв'язку	● альтернативні ● незалежні ● взаємопов'язані
Рівень альтернативності:	● взаємовиключні ● альтернативні по капіталу ● незалежні ● взаємовпливаючі ● взаємодоповнюючі

Джерело: складено автором на основі даних [39-41]

Успішне управління проєктом залежить від багатьох факторів, але починається все з менеджера, який вибудовує робочі процеси. Навички, які є важливими для успішного управління проєктами:

- Надавати повноваження команді, щоб вони могли самі приймати рішення;
- Комунікабельність;
- Сильні організаційні навички: вміння використання та імплементації програм для планування, інструменти для комунікації та співпраці, інструменти для перевірки якості виконання задач, ведення документації;
- Навички гнучкого планування: вміння оцінити зовнішні обмеження, планування та передбачення ризиків та змін, калькуляція запасного часу в графіку;
- Вміння працювати та зорієнтувати команду в моменти невизначеності.

[49]

Отже, управління проєктом це багатоступеневий процес, який потребує наявності знань, в таких категоріях, як: інтеграція управління проєктом, управління змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками та закупками. Для успішної реалізації проєкту важливу роль відіграють насамперед люди, які вибудовують процеси всередині команди.

1.2. Особливості розробки проєктів на підприємствах аграрного сектору

Сільське господарство являється однією із найбільших галузей економіки України, що забезпечила близько 9,3% загального ВВП у 2020 році. [42] Головною особливістю реалізації проєктів в сільськогосподарському господарстві являється основний засіб виробництва - земельні ресурси, погодно-кліматичні умови, що несе в собі додатковий ряд ризиків. За даними Державної служби статистики України станом на 01.01.2020 рік загальна площа сільськогосподарських угідь складає 41,4 млн. га., або 68,5% від загальної площі України. [2] Україна має гарні вихідні дані для розвитку сільськогосподарської діяльності ґрунтуючись на обсязі наявних сільськогосподарських угідь, відносно низької заробітної плати, можливостей для росту і подальшого розвитку, модернізації даної сфери в Україні. Все це вказує на потребу в подальшому розвитку сфери агропромислового комплексу, але для цього потрібно впроваджувати нові проєкти з модернізації, підвищення продуктивності праці, переорієнтації на вироблення та продаж не сировини, а готової продукції. Цю думку підтверджує візія України для агросектору на 2030, що Україна стане світовим експортером не лише зернових та олійних культур, курячих яєць та м'яса, але й значного обсягу продуктів глибокої переробки сільськогосподарської продукції, серед якого суттєву питому вагу займатиме екологічно чиста продукція. [3, с.88-89] Важливо зазначити, що переважна більшість проєктів в аграрному бізнесі являють собою інвестиційні проєкти. Відповідно до даних Міністерства аграрної політики та продовольства України лише протягом 2021 року приріст інвестицій до даної сфери зріс на 19,7%, що свідчить про стрімкий розвиток аграрного сектору України. [44]

Спираючись на дослідження Л.Кучер незважаючи на значні успіхи, наразі в Україні все ще немає чіткої схеми з управління проєктами в сфері аграрної промисловості. Автор зазначає про необхідність розумного підходу до управління проєктами, оскільки досить значна частина менеджерів або

власників, які неналежним чином приділяють увагу проєктуванню та дотриманню усіх запланованих пунктів. Вони зорієнтовані лише на кінцевий результат без застосування підходів науково-обґрунтованого проєктування, що може потім призвести до втрати всіх вкладених інвестицій в проєкт. Зокрема автор приводить приклад аграрної компанії, якою було придбано GPS датчики вартістю 4 млн. грн., які не вдалося інтегрувати в існуючу в господарстві систему моніторингу та контролю за всіма циклами сільськогосподарських та транспортних робіт. [4] Успішне управління проєктами дозволило б уникнути значних втрат компанії.

І. Жмурко розробила роботу, про ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. В роботі було описано позитивний бік страхування ризиків та як розвиток сфери страхування ризиків в аграрній сфері- є єдиним способом мінімізації ризиків в довгостроковій перспективі. [5] Погоджуємося із думкою, що управління ризиками це один із важливих моментів успішного управління проєктами. В аграрному секторі він займає провідне місце. Не зважаючи на те, що підприємства аграрного сектора отримують прибутки від своєї діяльності, вона являється однією із найбільш ризикових порівняно із іншими галузями економіки. На основі вивчення наукових джерел, встановлено, що дослідники виділяють різні категорії ризиків в сільському господарстві. Наприклад, Вітлінський В. В. виділяє 4 категорії: економічні, організаційні, технологічні, соціальні. [6] В той час, як І. Т. Балабанов виділяє лише дві категорії: підприємницький, фінансовий. [7] С. П. Тітова поділяє на дві великі категорії внутрішні та зовнішні, а вже далі розподіляє на менші підкатегорії. [8] Найширшу категоризацію надав Д. В. Чернов, він відніс до ризиків 10 категорій: виробничі ризики, цінові та ринкові ризики, кадрові ризики, інституційні ризики, фінансові ризики, інноваційні ризики, інформаційні ризики, юридичні ризики, соціальні ризики та агроекологічні ризики. [9] Це дає змогу зробити висновок про існування значних ризиків та зменшити вірогідність настання певних з них просто неможливо. В даному випадку виходом із ситуації являється, страхування ризиків.

Страховання аграрних ризиків - це страхування, яке за своєю сутністю включає в себе страхування від певних ризиків, які притаманні аграрній сфері, щоб потім за настання закладених ризиків отримати компенсацію; це є також один з інструментів з мінімізації ризиків в аграрному бізнесі.

Зараз в Україні страхування аграрних ризиків є незатребуваною функцією. По-перше, доволі часто аграрії згадують, про страхування вже після настання ризиків, а страхувати кожен рік вони не готові, бо зараз це є економічно не вигідним. [5]

Найбільш поширені причини низької ефективності страхування аграрних ризиків.

По-перше, страхування аграрних ризиків є доволі коштовним заходом по мінімізації ризиків з урахуванням, що розмір страхових виплат не покриває всі нанесені збитки. Тому зазвичай аграрні компанії намагаються диверсифікувати свої ризики, вирощуючи декілька різних сортів рослин, щоб в разі неврожаю одного прибуток з інших міг покрити втрати. [45-46]

По-друге, доволі складний процес отримання компенсації. Спочатку аграрії намагається довести, що було причиною настання ризику, страхова компанія усе перевіряє та доволі часто має додаткові питання, бо вони хочуть захистити свої кошти. І в такому випадку виплата грошей може затягнутися або взагалі не відбутися, якщо аграрій буде не в змозі довести причину настання негаразди або відстояти свою думку.

По-третє, попередній досвід аграріїв зі страховими компаніями. Значна частина населення України стикалися зі страховими виплатами та знають, що іноді людям виплачують менші суми чи взагалі знаходять вихід, щоб не платити зовсім. Через це довіра до страхових компаній у випадку з Україною, поки не дає можливості аграріям довіряти та покладатися на страхування.

Отже, зважаючи, що Україна планує розвивати агробізнес та стимулювати аграрні підприємства. Можна зробити висновок, що страховим компаніям варто більше показувати свою відкритість, піднімати рівень довіри клієнтів, розглянути зменшення вартості страхового внеску, щоб агрокомпанії могли

дозволити собі заключати контракт на більший проміжок часу, ніж один рік.

Важливим питанням в частині страхування аграрних ризиків являється алгоритм виявлення страхових ризиків та їх диференціація, тобто, визначення, які підлягають страхуванню, та тих, які можна мінімізувати системою заходів по організації управління. З огляду на це варто розглянути схему, яка відображає усю сукупність ризиків визначених командою. По-перше, поділити всі ризики на дві категорії: вплив, яких компанія ніяк не може зменшити, та друга категорія ризики, які можливо диверсифікувати або зменшити самостійно. З цього випливає, що для ризиків з другої категорії керівництво компанії прописує заходи, які варто вжити, для зменшення негативних наслідків. Щодо ризиків першої категорії, то варто визначити, з якою ймовірністю настане дана ситуація та який рівень збитку вона принесе.

Це дає можливість більш чіткого розуміння особливостей виникнення ризиків та їх уникнення або мінімізації на конкретному підприємстві. Наступним кроком являється вибір страхової компанії, перевіривши її репутацію в державних реєстрах та джерела з відгуками на компанію, щоб потім в разі настання страхового випадку не було проблем з отриманням виплат. Останнім, але не менш важливим етапом є укладання договору, між аграрієм та страховою компанією. Найкращим варіантом буде найняти юриста, який зможе перевірити правильність складання договору та упевнитися, що права клієнта не будуть порушені. За умови, коли аграрій не хоче користуватися послугами юриста, йому варто звернути увагу на такі закони України: Закон України “Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою” та ст.16 Закону України “Про страхування”, щоб мати розуміння на які деталі варто звернути увагу під час заключення договору зі страховою компанією. [10]

Отже, було розглянуто особливості управління проєктів в аграрній сфері. З вищезазначеної інформації можна зробити висновок, що в аграрній сфері для ефективного управління проєктами важливо приділяти значну увагу ризикам та розробки способів мінімізації їх впливу на підприємство.

Всі вищенаведені дії допоможуть правильно категоризувати ризики та за

допомогою страхування ризиків можна буде не перейматися за понесення збитків, а навпаки бути впевненим у майбутньому. Тому що при кооперації всіх сторін: страхових компаній, аграріїв, держави, банків - буде можливий розвиток, експоненціальний приріст в доході та можливість посісти нові вищі місця на міжнародному ринку агропромисловості.

1.3. Методичні підходи до управління проєктами

Кожен новий проєкт має свої особливості та потребує індивідуального підходу. Не зважаючи, що проєкти можуть бути з однієї сфери все одно кожен з них особливий, та має свої потреби та концентрацію на певних деталях. Підходи до реалізації проєктів також можуть відрізнятися в залежності від типу проєкту, його цілей, часового проміжку, кінцевого результату. В управлінні проєктами є набір методів управління проєктами - набір принципів та процесів для життєвого циклу проєкта. [50]

Життєві цикли управління проєктами поділяються першочергово на лінійні та ітераційні та гібридні. Лінійний цикл підрозуміває - завершення попереднього етапу до початку наступного, є не гнучким та дотримується заздалегідь визначених цілей проєкту. Ітераційний - гнучкий підхід, який дозволяє вносити корективи під час роботи над проєктом, завдання в даному проєкті можуть йти паралельно. Гібридний- поєднує в собі ітераційний та лінійний підхід, щоб створити найбільш підходящий життєвий цикл для проєкта, який матиме найбільший ефект. [51]

До лінійного життєвого циклу відноситься Waterfall, його часто застосовують при будівництві, плануванні заходів та в багатьох інших сферах. Кожна сфера адаптувала даний метод під свої потреби, тому немає однакового методу скрізь всі проєкти, які використовують Waterfall. Метод має чотири головні фази: ініціація, планування, виконання, закриття проєкту. Головною незмінною рисою є виконання кожного кроку після завершення попереднього, а

також наявність відомого результату. Даний метод використовують, коли стадії проєкту чітко окреслені, наступний етап не може початися без закінчення попереднього, внесення змін в проєкт на стадії реалізації є занадто коштовним. [52]

До ітеративного життєвого циклу відноситься Agile, даний метод був розроблений в 90-х роках, коли з'явився попит на більш швидкий спосіб реалізації проєктів, а саме розробку програмного забезпечення. Даний метод має також чотири головні фази, як і Waterfall, але ключова різниця полягає в тому, що ці фази можуть накладатися один на одного, йти паралельно. Головними перевагами є: можливість швидко та легко змінювати план, готовність до змін та швидка адаптивність, завдання виконуються невеликими частинами. Одним з різновидів Agile є SCRUM, в ньому робота виконується спринтами, які дозволяють підвищити концентрацію на проєкті та завершити завдання швидше. [52,53]

Lean - метод головним принципом якого є усунення зайвих операційних складових, використовується, коли наявні обмежені ресурси, потрібно зменшити кількість “відходів” та оптимізувати процеси, щоб отримати максимальну користь. Отже, головна задача це оптимізація процесу, виключення непотрібного, задач, та надання значення, цінності з кожним етапом проєкту. Серед виключення зайвих елементів розпізнають вісім типів: дефекти, зайві процеси, перевиробництво, очікування, невикористаний талант, транспортування інвентарю, зайві рухи.

В методі Lean є інструмент 5S, який допомагає підвищити якість роботи та рівень продуктивності: сортування (прибрати всі зайві елементи, які не потрібні для виконання задачі), привести в порядок (організувати елементи, які необхідні в правильному порядку, щоб їх було легко знайти), блиск (підтримувати порядок на своєму робочому місці), стандартизувати (виконувати задачі однаковою чином щодня), підтримуйте (ввести в звичку підтримувати чистоту на своєму робочому просторі, виконувати задачі за певним алгоритмом). [54]

Kanban- це другий інструмент методу Lean, він допомагає візуалізувати та оптимізувати робочий процес команди. Також надає розуміння всій команді, які задачі в розробці, що ще потрібно зробити та яких успіхів було досягнуто. [55]

Six Sigma- методологія, яка спрямована на зменшення кількості варіацій, забезпечуючи якісне виконання процесів з першого разу. Ключові принципи: орієнтація на клієнта; визначити та розуміти причинно наслідкову взаємодію, зробити робочі процеси плавними, зменшити кількість “відходів” та зосередитися на цінностях, видалити варіацію, залучайте та співпрацюйте зі своєю командою, підходити до вдосконалення системно. Дані принципи можна використовувати до будь-яких вимірювальних елементів. [56]

Lean Six Sigma- це поєднання двох методів Lean та Six Sigma, з часом визначили, що якщо розробляти проєкт за методом Lean, використовуючи інструменти Kanban та 5S, а потім проводити тестування за принципами Six Sigma, то ефективність від двох взаємодії методів підвищується. В Lean Six Sigma також є свій інструмент DMAIC:

- Define (визначити)- відповідає на питання, що виміряти;
- Measure (виміряти)- відповідає на питання, що аналізувати;
- Analyze (аналізувати)- відповідає на питання, що покращити;
- Improve (покращити)- відповідає на питання, що контролювати;
- Control (контролювати). [57]

Отже, є значна кількість методів, які підходять для управління різними проєктами. Так як кожен проєкт буде відрізнятися один від одного менеджер має вибрати підходящий варіант під кожен кейс окремо. Найчастіше на підприємствах використовують гібридний підхід, бо це дає можливість досягти більшої ефективності. Комбінації методів можуть бути різні, головне, щоб ці методи відповідали потребам проєкту.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було розглянуто теоретичну базу управління проєктами на підприємстві. Важливими складовими успішного управління проєкту є вміння оцінити проєкт та його потреби, вибрати ефективну модель управління проєктами, обрати гарного спеціаліста, який може побудувати комунікацію в команді, спланувати та ввести свій план в стадію реалізації та доведе його до успішного завершення проєкту.

В роботі з проєктами в сфері агропромисловості є також свої складові успішного проєкту - ризики. Ризикам приділяється значна увага так, як сільськогосподарське виробництво залежить не лише від людей, якості зерна, вдалого часу посіву, а ще й від родючості ґрунту, природно-кліматичних умов. Природно-кліматичні умови мають схильність до непередбачуваності, тому аграрії намагаються прогнозувати та диверсифікувати ризики, висаджуючи різні культури. Для більш складних аграрних проєктів іноді є доречним страхування ризиків, якщо компанія розуміє, що вірогідність настання ризику велика, а шляхів мінімізації або диверсифікації ризику вони не бачать, тоді це найкраща можливість уникнути наслідків ризику.

Як зазначалося раніше проєкти це завжди індивідуальний підхід до реалізації. Значною перевагою для успішної реалізації проєкту є володіння методами управління проєктами.

Отже, щоб успішно управляти проєктами необхідно розуміння всіх вищенаведених пунктів. Особливо важливо вміти імплементувати найбільш підходящий метод управління проєктом саме для проєкту в даний момент часу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ СП “НІБУЛОН”

2.1. Характеристика економічної діяльності

Аграрна компанія “Нібулон” була заснована в грудні 1991 року, як українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «Нібулон». Пізніше у 2003 році підприємство перейшло на нову організаційно-правову форму ТОВ СП “Нібулон”- товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство, основними видами діяльності якого є: експортна діяльність, аграрне виробництво, складська логістика, транспортна логістика, суднобудівно-судноремонтний завод. Статутний фонд компанії розділений між двома власниками, 80% належать Вадатурському О. О. та 20% належать Вадатурському А. О., зі статутним фондом 18 501 грн. [11]

Місцезнаходження підприємства розкинуто по більшій частині всієї України. Нараховуючи, сорок три підрозділи в тринадцяти регіонах України (Хмельницька, Житомирська, Вінницька, Київська, Сумська, Полтавська, Черкаська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська, Луганська, Кіровоградська, Чернівецька) з загальною чисельністю працівників в сім тисяч чоловік. До логістичних потужностей належать: сто чотирнадцять вантажних автомобілів, сорок дві самохідні баржі загальною ємністю більше 149,25 тисяч тонн, два плавкрани, сімнадцять буксирів, сто вісім вагонів-зерновозів підвищеної місткості, дванадцять річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тисяч тонн, чотирнадцять лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тисяч тонн. [11, с. 2-5]

Розглянемо кожен з 5 сфер діяльності компанії. Експортна діяльність є головною сферою діяльності компанії. ТОВ СП “Нібулон” експортує: ячмінь, кукурудзу, пшеницю, ріпак, соняшник, сорго та сою, на світовий ринок та займає лідируючі позиції з експорту сільськогосподарської продукції в Україні, при цьому частка ТОВ СП «Нібулон» коливається в межах 8%-11% від загального

обсягу. Детальний розподіл експорту за компаніями представлено на рисунку 2.1. За 2018 рік компанія експортувала продукцію в 32 країни, в 2019 році в 28 країн світу, в 2020 році дана цифра зросла до 31 країни, в 2021 році компанія розширила кількість країн до 38 - загалом ТОВ СП «Нібулон» має ділові стосунки майже з 80 країнами світу. В період з 2015 по 2018 роки річний обсяг експорту знаходився в діапазоні від 4,37 до 4,78 млн. тонн, з цього можна зробити висновок, що значного приросту в обсязі експорту за чотири роки не спостерігалось. В 2019 році ситуація змінилася і обсяг експорту збільшився з 4,78 млн. тонн до 5,29 млн. тонн, що складає приріст на 10,7%. Такий результат був обумовлений значною врожайністю даного року, що сприяло новим рекордам з експорту продукції не лише в ТОВ СП «Нібулон», а й обсягу експорту з України загалом, що сягнув 63 млн. тонн. В наступному році були несприятливі кліматичні умови, що спричинило меншу врожайність і як наслідок зменшення загального обсягу експорту з України на 12,1% у порівнянні з минулим 2019 роком, показники компанії ТОВ СП «Нібулон» були на рівні 4,52 млн. тонн, що на 14,5% менше за 2019 рік. [11, с.13-14] При цьому за 2020 рік Україна експортувала продукції зернових та олійних культур на 18,7 млн. дол., що являється найвищим показником за часи Незалежної України, цьому посприяло підвищення ціни на даний тип продукції. [15] Ситуація знову змінилась на користь компанії в 2021 році і вони поставили новий власний рекорд відвантаживши 5,64 млн. тонн продукції. [18]

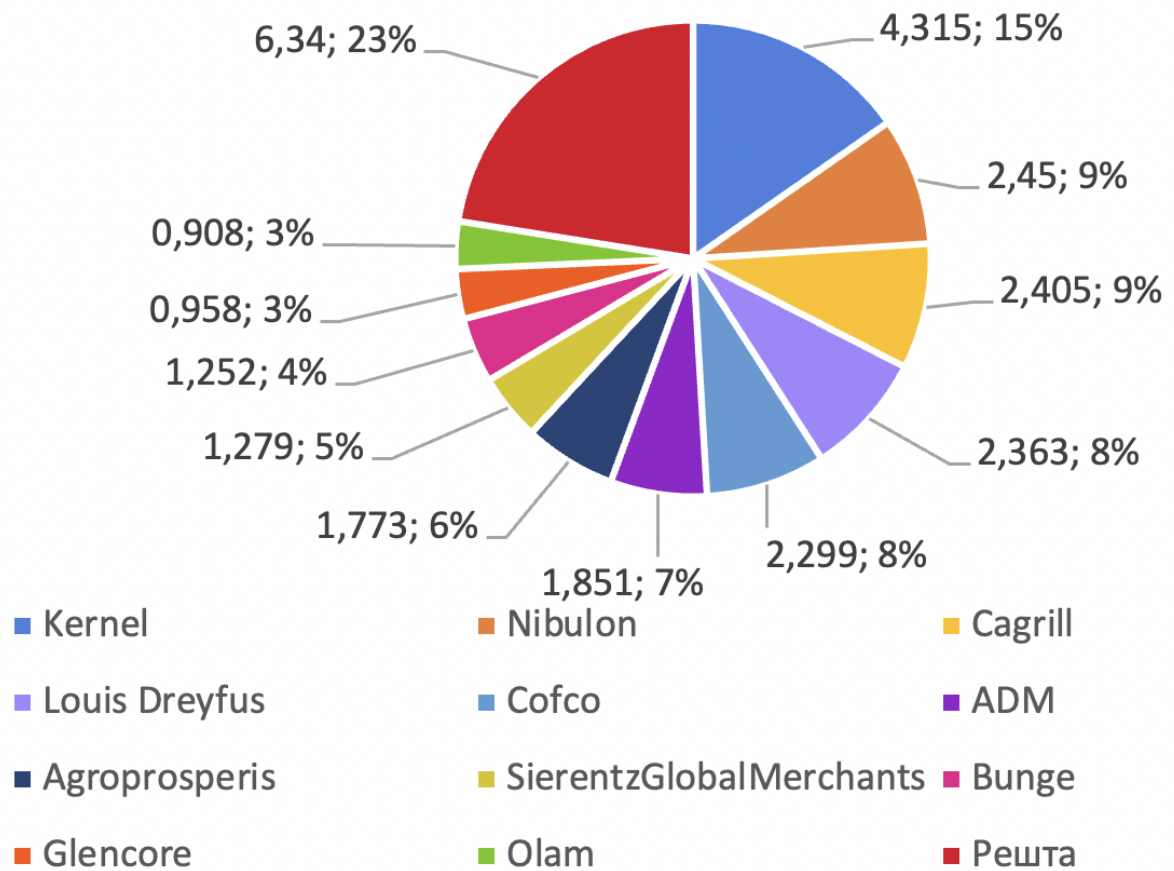


Рис. 2.1. - Розподіл експорту зерна з України за липень - листопад 2020/2021 по компаніях, в млн. тонн

Джерело: складено автором за даними [38]

Важливою складовою компанії є відділ транспортної логістики так, як компанія має потребу, у виконанні великої кількості транспортувань з різних областей України, щоб доставити зерно до перевантажувальних терміналів. Для цього ТОВ СП “Нібулон” використовує в переважній кількості найбільш економічно, екологічно вигідний транспорт - річковий.

Компанія ТОВ СП “Нібулон” кардинально змінила роботу всього сільськогосподарського напрямку з транспортування вантажів у розрізі країни. Дана компанія вирішила не лише розвивати експорт продукції, а й розробила свою унікальну логістичну систему, тим самим зменшуючи навантаження на автомобільні дороги та навколишнє середовище в Україні. На 2020-2021 рік ТОВ СП “Нібулон” транспортував 11% вантажу за допомогою автомобільних

перевезень. Найчастіше вони використовуються, щоб доставити продукцію від елеватора до перевантажувальних терміналів. Далі за зростанням йдуть перевезення залізничними коліями, що складає до 19% продукції. Решта вантажів, що складає 70% були перевезені за допомогою водних шляхів, рис. 2.2. [13]

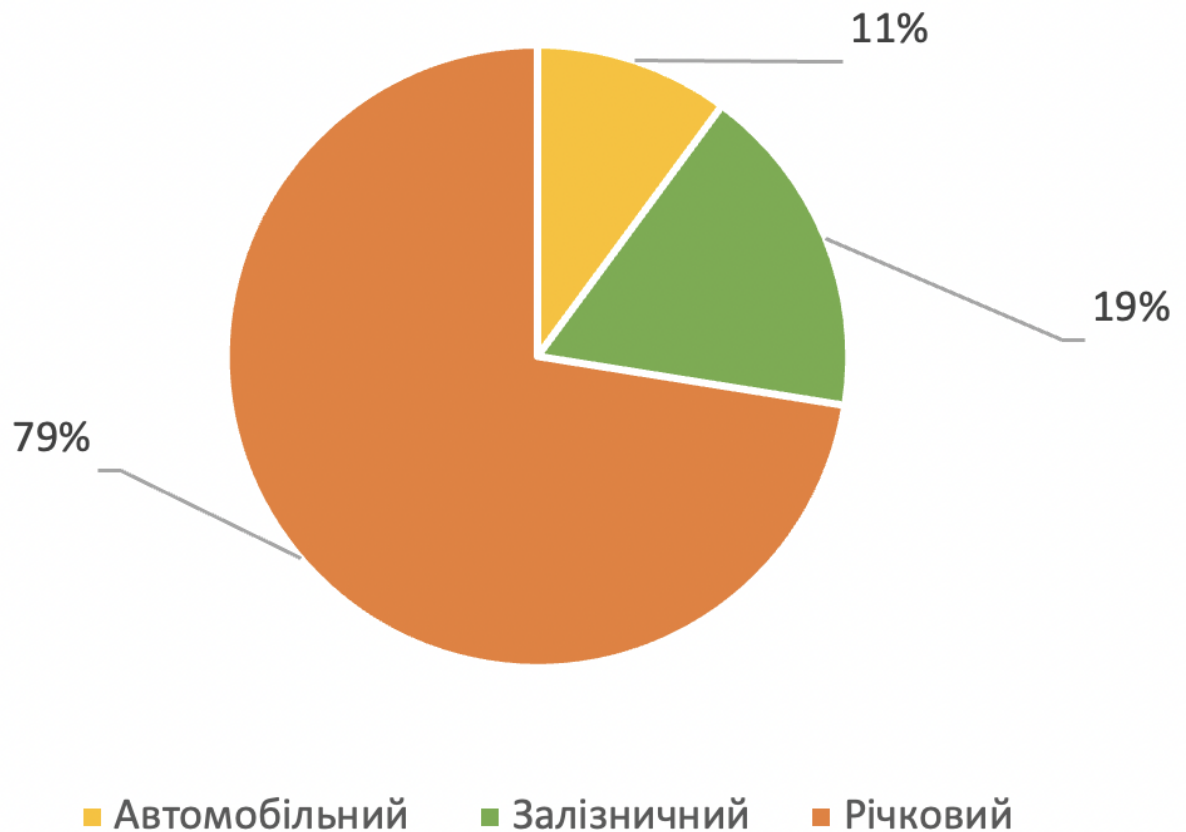


Рис. 2.2. - Розподіл вантажних перевезень за видом транспортування, у % до всього об'єму транспортування

Джерело: складено автором за даними [13]

Компанія продовжує стрімко розвивати постачання вантажів через Дніпро, Південний Буг та Дунай. Навіть, у військовий час, коли важко прогнозувати ризики та вкладатися в нові проєкти, компанія продовжує розвивати та очолювати нові проєкти, як побудова нового терміналу для зернових культур в Ізмаїлі на Дунаї. [14]

“У 2018 році ЄБРР визнав компанію ТОВ СП «Нібулон» бронзовим призером у категорії «Екологічні і соціальні інновації» з інвестиційною

програмою щодо розширення та модернізації зернової логістичної інфраструктури шляхом подальшого розвитку перевезень зерна внутрішніми водними шляхами.” [16, с. 16] Проаналізувавши дані з кількості перевезень річковим транспортом за 2017-2020 роки, можна зробити висновок, що компанія прийняла правильне рішення, вирішивши розвивати річковий транспорт. З 2017 року по 2020 обсяги перевезень компанії ТОВ СП “Нібулон” річковим транспортом збільшилися в 1,8 разів рисунок 2.3, а частка перевезень збільшилась в два рази, що є суттєвим показником, який вказує на нарощування оборотів використання річкового транспорту.

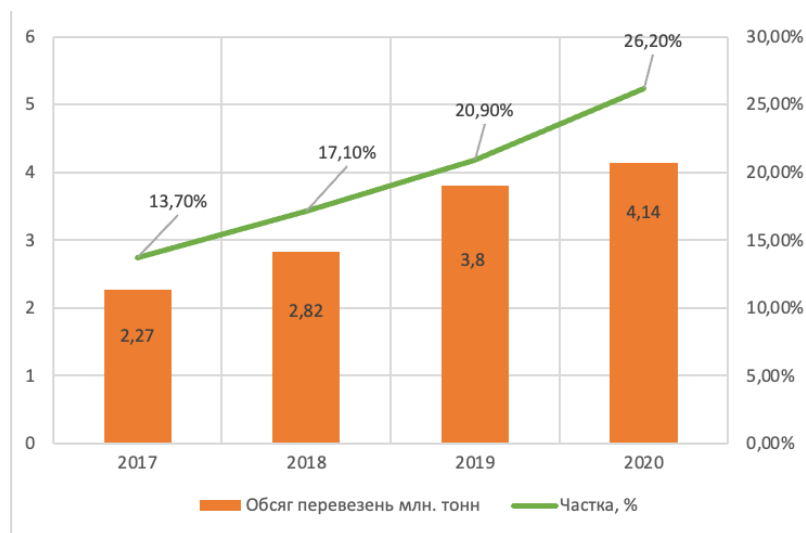


Рис. 2.3. - Річкові перевезення ТОВ СП “Нібулон” та їх частина в загальному обсязі річкових перевезень, млн. тонн; %

Джерело: складено автором за даними [11,с. 16; 16, с. 16]

Суднобудівельно-судноремонтний завод “Нібулон” це є один з інвестиційних проєктів компанії, який розпочався в 2009 році за підтримки Європейського Інвестиційного Банку. [17] Даний завод розміщено в закритій акваторії річки Південний Буг неподалік від перевантажувального терміналу в районі Миколаєва. В розрізі з 2012-2019 завод постійно проходив етапи модернізації та налагодження процесів, що зараз сприяє його високій функціональності. Завод повністю виконує всі етапи побудови суден, починаючи з обробки металу та закінчуючи оснащенням салону.[17] На даному етапі завод повністю завантажений замовленнями на найближчі роки. В рік в залежності від

складності та тоннажу спускають на воду від 6-8 суден. Отже, можна побачити, що даний підрозділ їх бізнесу має значний попит серед замовників. В свою чергу завод робить все можливе, щоб їх продукція відповідала всім стандартам якості.

Головним напрямом під час започаткування компанії було сільськогосподарське виробництво. Це все ще залишається одним з найважливіших напрямків, який продовжує свій розвиток в компанії. ТОВ СП “Нібулон” з кожним роком намагається вдосконалювати свої виробничі схеми, які регулюють терміни посіву зернових та олійних культур, норми посіву, вибір найбільш підходящих добрив, пошук нових сортів, які більше пристосовані до відповідних кліматичних умов, оновлення технічного обладнання для забезпечення кращого посіву та збору врожаю. Все це приносить свої результати у вигляді збільшення обсягів виробництва. Важливо зауважити, що навіть з найкращими термінами висіву, насінням та добривами можуть ставатися непередбачувані ситуації, у вигляді посушливої погоди, заморозків, перенасичення ґрунту вологою внаслідок злив, що буде впливати в зменшення обсягу зібраного врожаю. За даними компанії ТОВ СП “Нібулон” така ситуація відбулася в 2020 році, з 2017 року компанія нарощувала обсяги виробництва з 269,2 млн. тонн до 366,4 млн. тонн, але показники 2020 року були навіть менші за 2017 рік рисунок 2.4.

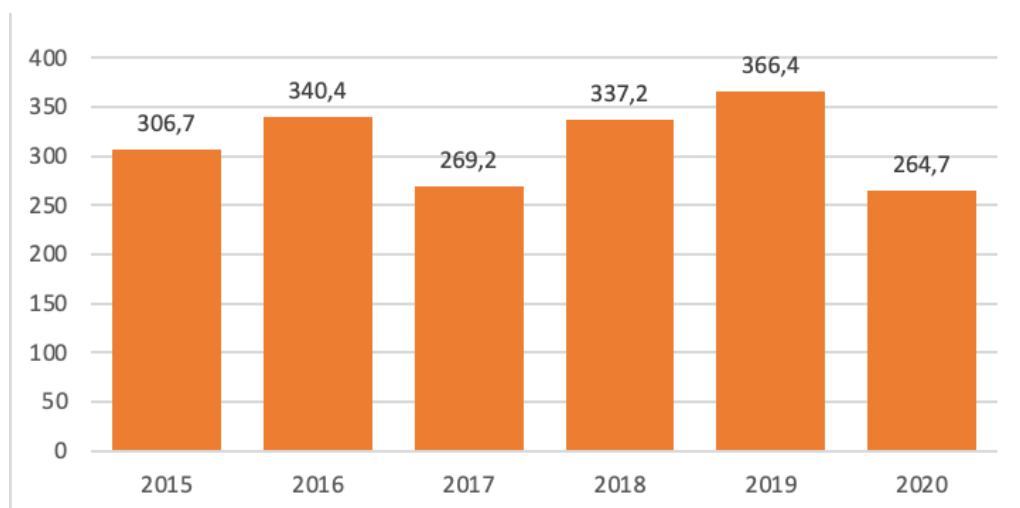


Рис. 2.4. - Річний обсяги виробництва ТОВ СП “Нібулон” олійних та зернових культур

Джерело: складено автором за даними [11,с. 12; 16, с. 18]

Останнім, але не менш важливим є складська логістика. Компанія ТОВ СП “Нібулон” виступає ще й посередником між виробниками сільгосппродукції та подальшим відвантаженням продукції на продаж. В даному випадку ТОВ СП “Нібулон” надає в користування свої елеваторні комплекси, перевантажувальні термінали та якісне, дешеве перевезення від елеваторів до перевантажувального терміналу в Миколаєві. [16]

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ СП “Нібулон” за 2019 та 2020 роки представлено в таблиці 2.1. Неплатежі на кінець 2019 року кількість неплатежів зменшилась в той час, як на кінець 2020 року ми прослідковуємо значне збільшення кількості неплатежів, що свідчить про прострочення виплат за позиками. Коефіцієнт незалежності можна побачити, що на кінець 2019/початок 2020 коефіцієнт мав найвище значення, після чого на кінець 2020 коефіцієнт зменшився, що вказує на зменшення власних коштів в активах підприємства. Проте, протягом всього періоду показник був меншим за 0,5, що свідчить, про залежність підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості на початку 2019 року даний показник склав 0,65, на кінець 2019/початок 2020 0,7, що є задовільним показником, але після в кінці 2020 року спостерігається різке зменшення показника до рівня 0,48. Можна зробити висновок, що протягом 2019 року фінансове становище підприємства було стійким, в той час, як у 2020 році становище стало нестійким, що вказує на можливу неплатоспроможність, якщо доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим. Коефіцієнт ділової активності позитивною тенденцією вважається збільшення показника, за 2019 рік показник був на рівні 0,89, а за 2020 0,81, що вказує на зменшення оборотності майна підприємства. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів у 2019 році показник був на рівні 0,043, показуючи, що на одну гривню середньорічної вартості майна припадає 0,043 грн чистого прибутку, у 2020 році даний показник склав (-0,055), що вказує на чистий збиток в розмірі (-0,055) грн на одну гривню середньорічної вартості майна. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів у 2019 році був на рівні 0,11, що свідчить, що на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу припадає 0,11

грн чистого прибутку, у 2020 році даний показник був (-0,15), що вказує на чистий збиток в розмірі 0,15 грн на 1 грн середньорічної вартості підприємства. Загальний коефіцієнт покриття балансу на початок 2019 року показник був на рівні 0,98, на кінець 2019/ початок 2020 показник зменшився до 0,8, а в кінці 2020 року продовжив своє зменшення до 0,5. Це свідчить, що як на початку 2019 компанія не могла покрити всі свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами, лише на 0,98. То в кінці 2020 з наявних оборотних коштів компанія може покрити лише 0,5 поточних зобов'язань. Коефіцієнт участі власних коштів і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах у випадку компанії ТОВ СП "Нібулон" має від'ємні значення в усіх періодах, але при цьому є значне зростання показника на початку 2019 року коефіцієнт дорівнював (-0,02) в той час, як в кінці 2020 показник вже склав (-1). Це вказує, що питома вага власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах є від'ємною, хоча повинно збільшуватися.

Таблиця 2.1

Результати аналізу фінансового стану ТОВ СП "Нібулон" за 2019 - 2020 роки

Показники	2019		2020		Відхилення 2020 р. до 2019 р. (+;-)
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	
1. Неплатежі, грн	11356712	8677996	8677996	17684259	6327547 грн
2. Коефіцієнт незалежності	0,33	0,41	0,41	0,36	0,03
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,65	0,71	0,71	0,48	-0,17
4. Коефіцієнт ділової активності	0,89		0,81		-0,8
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	0,04		-0,06		-0,1

Продовження таблиці 2.1

6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,12		-0,15		-0,27
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,98	0,80	0,80	0,50	-0,48
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	-0,02	-0,24	-0,24	-1,01	-0,99

Джерело: розрахунки автора на основі річних звітів підприємства [16, с. 22-25; 11, с. 17-21]

Отже, можна зробити висновки, що за 2020 рік підприємство стало залежним від позикових джерел, спроможність повністю покрити свої поточні зобов'язання відсутня та всі показники знаходяться за проміжком реферальних значень. Загалом, підприємство продовжує нарощувати обороти та при цьому багато інвестувати в інноваційні проєкти, для аграрного бізнесу України. При цьому прибуток з аграрного сектору продовжує зростати, навіть за несприятливих умов. Тому можна зробити висновок, що зараз компанія знаходиться на стадії розквіту компанії та вже робить кроки, для розширення та вдосконалення своїх напрямків.

2.2. Структура організації управління проєктами на підприємстві

Розглянемо на прикладі, інвестиційного проєкту розбудова флоту, що відбувся в 2020 році, структуру організації управління проєктами на підприємстві. Подальший аналіз буде базуватися на загальній структурі груп компанії ТОВ СП “Нібулон” та загальній структурі управління. Компанія ТОВ СП “Нібулон” має ієрархічну систему управління. В загальній структурі груп компаній ТОВ СП “Нібулон” суднобудівно-судноремонтний завод “Нібулон” входить до верхньої ланки ТОВ СП “Нібулон”, з чого випливає, що власниками є Вадатурський О. О. - 80%, Вадатурський А. О.- 20%. Розглянемо детальніше

загальну структуру управління, щоб зрозуміти, хто має, які права та обов'язки. Як можна побачити на рисунку 2.5. головними є два власники, які мають різну частину голосів, Вадатурський О. О. має 80% голосів, в той час, як Вадатурський А. О. решту 20%, розмір кількості голосів обумовлений часткою в статутному капіталі. [19] Далі йде наглядова рада, яка складається з п'яти чоловік, вони узгоджують важливі рішення, які стосуються майбутнього та теперішнього компанії. Тобто, якщо з'являється в когось нова ідея з покращення продуктивності бізнесу, відкриття нових філіалів, обговорення нових тенденцій на ринку агропромисловості, використання річкового транспорту, ідеї для нових інвестиційних проєктів - все це в обов'язковому порядку обговорюється наглядовою радою, за умови, що ідея пройшла всі ланки до наглядової ради. Дані ідеї для обговорення можуть йти прямо від членів наглядової ради, так і від топ-менеджменту компанії або інших підлеглих, але рядові підлеглі мають йти за ієрархією та запропонувати свою ідею спочатку безпосередньому керівництву. В разі схвалення ідеї керівник передає її далі до регіонального директора, а він в свою чергу до топ-менеджменту компанії. За умови, якщо ідея не знайшла відгуку, але підлеглий вважає, що вона вартує уваги, то тоді є сенс попросити керівництво зазначити, чому вони вважають дану ідею не життєздатною та, якщо після пояснення робітник все ще вважає, що це важлива думка, то він може написати емейл на корпоративну пошту одного з представників регіональних директорів або топ-менеджменту, до чия галузі належить дане удосконалення/ідея, в залежності від того, на якому рівні знаходиться сам працівник.

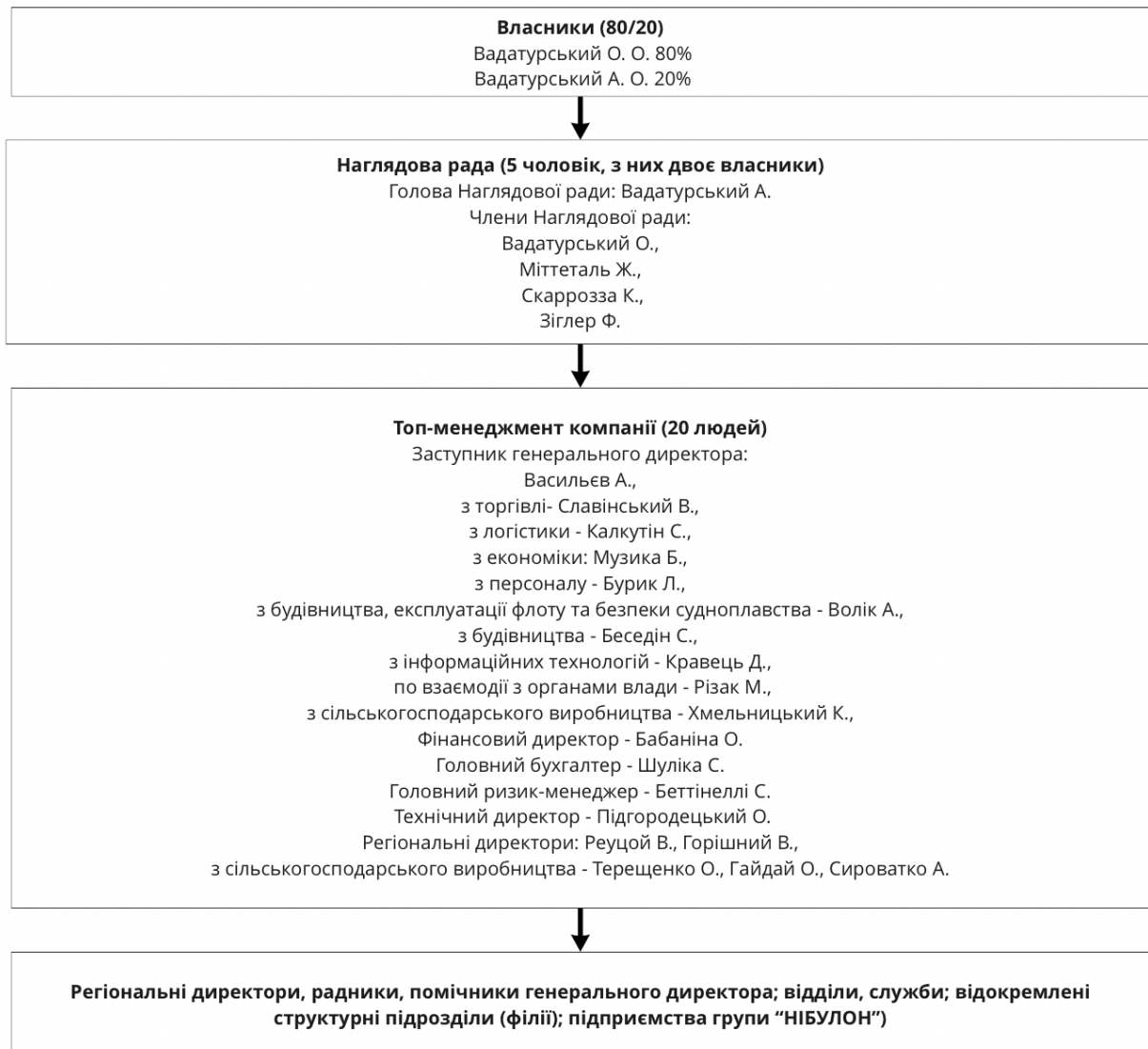


Рис. 2.5. Загальна схема структури управління ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: складено автором на основі даних [11, с. 7-9]

Структура управління компанії ієрархічна. Головними в компанії є власники, наступна гілка компанії – наглядова рада, далі йде дирекція (генеральний директор, заступники генерального директора, головний бухгалтер, технічний директор, фінансовий директор, головний ризик-менеджер). Від дирекції відходять три гілки: хіміко-технологічна лабораторія, виробничо-технологічна лабораторія та регіональні директори, помічники та радники генерального директора; відділи, служби; відокремлені структурні підрозділи (філії); підприємства групи ТОВ СП «Нібулон». [11, с. 7]

Наглядова рада приймає рішення щодо розподілу фінансів та впровадження інвестицій у проекти компанії. Після узгодження розміру

вкладень, які компанія готова понести в даний момент, опис проєкту передається топ-менеджерам, які будуть задіяні в процесі виконання даного проєкту. В число цих менеджерів входять: Шуліка С., як головний бухгалтер; Волік А., як заступник генерального директора з будівництва, експлуатації флоту та безпеки судноплавства; Беттіnellі С., як головний ризик-менеджер; Бабаніна О., як фінансовий директор; Беседін С., як заступник генерального директора з будівництва - вони вивчають вихідні дані та кожен готує задачі, які має вирішити його підрозділ. Після чого відбувається сумісна зустріч на якій, кожен презентує свої задачі на цей період, описуються ризики, з якими можливо буде зіткнутися та прописуються рішення з мінімізації даних ризиків, далі сформований план з ризиками, задачами, розподілом бюджету подаються назад до наглядової ради. Вони розглядають проєкт та задають уточнюючі питання, після узгодження всіх моментів топ-менеджмент компанії запускає всі процеси зі своєї сторони.

Топ-менеджмент проводить першу ознайомчу презентацію для всіх підрозділів, які будуть задіяні в проєкті, щоб показати важливість кожного департаменту та роботи кожного окремого співробітника. В такий спосіб не лише не втрачається загальна інформація, при подальшій роботі, а й проявляється повага до співробітників. Далі топ-менеджмент кожний в своєму департаменті надсилає емейл з датою проведення зустрічі для головних членів своєї команди, які потім передають інформацію своїм співробітникам. На даній зустрічі представляється, яких результатів департамент має досягти, розподіляються задачі, узгоджується рівень повноважень кожного учасника, надається перелік ресурсів, які має в своєму розпорядженні команда, встановлюються проміжні дедлайни, налагоджується комунікація між взаємопов'язаними командами. Вся комунікація, щодо проєктів відбувається через Slack (застосунок для корпоративного спілкування між колегами, дозволяє робити сумісні чати або просто канали, створювати сумісні дзвінки та відеоконференції, надає можливість співробітникам вимкнути повідомлення у неробочий час), створюються окремі групи для команд, а також є сумісний чат для загальної інформації, яка релевантна для всіх підрозділів. Дедлайни та задачі

прописуються в Asana (додаток для управління проєктами в командах, дає можливість будувати таймфрейми, делегувати задачі учасникам команди, ділитися документами та нотатками, виставляти пріоритетність задач), топ-менеджмент та наглядова рада мають доступ до всіх проєктів в середині Asana, вони можуть залишати свої нотатки певним членам команди, можуть переглядати, які цілі були досягнуті та за який період, які задачі можуть мати прострочений дедлайн - все це дуже сильно допомагає тримати проєкт під контролем та своєчасно побачити можливу проблему, щоб уникнути її, за рахунок залучення додаткових фахівців, переформування команд, надання додаткової інформації, для виконання завдання. Всі ці дії сприяють простішому перебігу проєкту, забезпечує високу якість виконання задач, бо кожен член команди може в будь-який момент взяти та переглянути, хто й над чим працює, які методи та інструменти використовує. Структура організації управління інвестиційного проєкту з розбудови флоту виглядає таким чином рисунок 2.6. В плані на 2020 рік було виділено 117,5 млн. дол., для будівництва двадцяти восьми одиниць флоту.

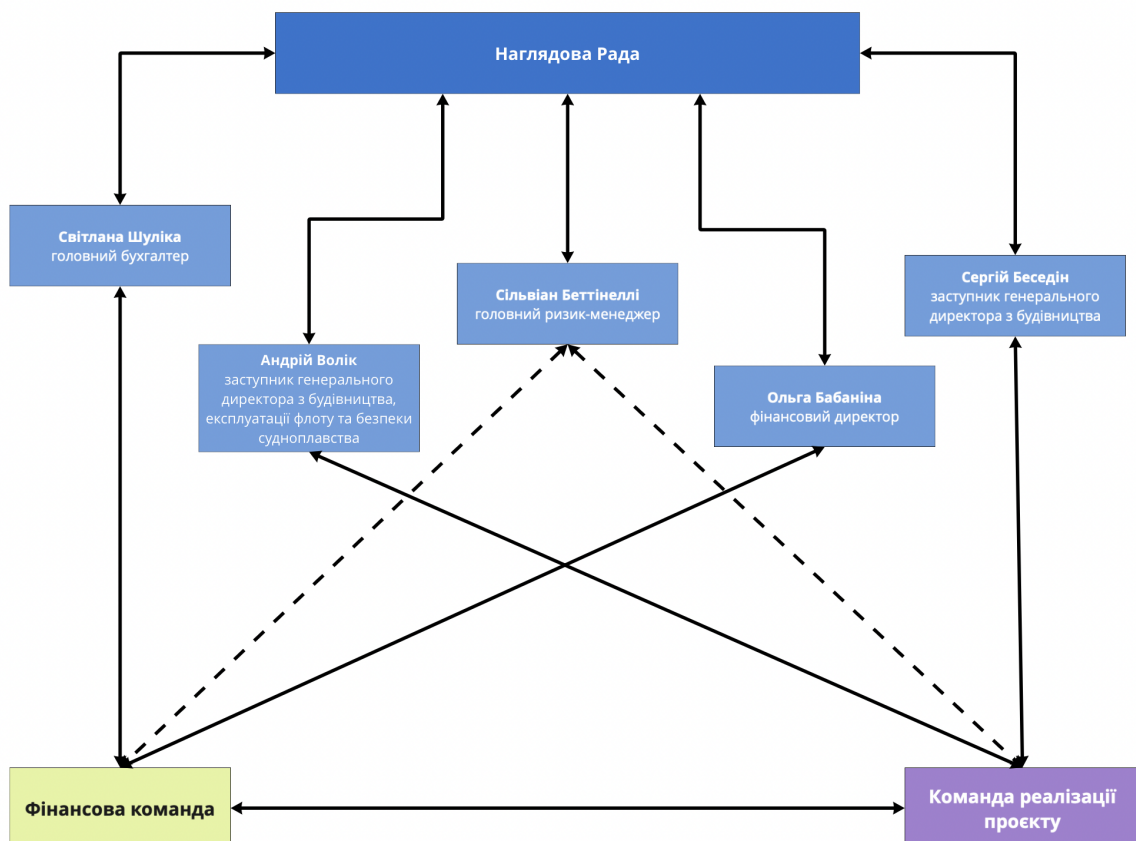


Рис. 2.6. Схема структури організації управління інвестиційним проєктом з розбудови флоту

Джерело: розробка автора

В даному проєкті задіяні п'ять топ-менеджерів, які об'єднуються в дві команди: фінансову та реалізації проєкту. Важливо зауважити, що команда ризик-менеджменту працює одразу з двома командами, бо існують, як виробничі ризики так й фінансові. Далі коли команди знають свої обов'язки, вони приступають до роботи. Кожен день менеджери відповідальні за прогрес проєкту наставляють, допомагають знайти найкращий спосіб виконати завдання, слідкують, оцінюють виконання проєкту. В цей час працівники виконують свої обов'язки, за необхідності надають зворотній відгук своїм менеджерам, а вони вже за потреби можуть транслиувати думку далі до керівництва.

Отже, комунікація є важливою складовою будь-якого проєкту, бо без неї виконання стає більш розтягнутим у часі, менш ефективним, витрачаються кошти, час. Тому побудова правильної системи організаційної системи є рушійним моментом в налагодженні ефективної роботи. В даному випадку всі підрозділи можуть комунікувати між собою, зі своїми менеджерами, які далі комунікують думку на рівень вище. Використовуються застосунки для підвищення ефективності такі, як Slack та Asana. Через це результати проєкту є більш досяжними.

2.3. Аналіз проєктної діяльності на підприємстві

Компанія ТОВ СП “Нібулон” впроваджує щороку значну кількість проєктів, які можна поділити на дві категорії, що представлені в таблицях 2.2. та в 2.3. Компанія ТОВ СП “Нібулон” впроваджує багато інноваційних рішень, як для компанії в агробізнесі та взагалі. В 2020 році впровадження інновацій на промислових підприємствах було на рівні 14,9%, враховуючи купівлю нового сучасного обладнання. [26] Керівництво компанії розуміє, що для отримання максимального результату недостатньо просто мати високі врожаї,

висококваліфікованих спеціалістів, а потрібно також кожен рік вкладати в сучасне обладнання, шукати нові можливості оптимізації витрат на виробництво продукції. Таким прикладом є побудова власних паливозаправних станцій - інвестиційний проєкт, який дає компанії можливість контролювати якість палива, що дозволяє зменшити ризики несправності машин через неякісне паливо до мінімуму, контроль над вибором постачальника та ціноутворенням, зниження вартості пального при купівлі від першої особи. Отже, такий інвестиційний проєкт в короткій перспективі міг показатися не вигідним та даремним, але компанія розглядає всі проєкти в розрізі десятиліть, що надає їм можливість для більшого маневру та впровадженню цікавих, інноваційних проєктів. Наступний проєкт, який вартує уваги це запровадження автоматизацій у роботі з документами. Вважається, що Україна є країною з високим рівнем відкритості даних, посідаючи 17 місце в рейтингу Open data maturity report 2020. [27] Компанія ТОВ СП “Нібулон” також вирішила не відставати від загального тренду в Україні та ввела новий процес закупівлі та оплати продукції, онлайн узгодження договорів, виставлення рахунків, розробка веб сайту для тендерних закупівель та купівлі квитків на річковий транспорт. Все це робить діяльність компанії ТОВ СП “Нібулон” ще більш прозорою, що сприяє покращенню рівня довіри до компанії потенційних інвесторів. Варто зазначити, що всі інвестиційні проєкти компанії мають пряму або дотичну складову до покращення не лише майбутнього компанії, а й навколишнього середовища та бізнес середовища в Україні.

Таблиця 2.2.

Зведена таблиця інвестиційних проєктів компанії ТОВ СП “Нібулон”

Період	Опис	Результат	Обсяг фінансування
--------	------	-----------	--------------------

Продовження таблиці 2.2

3 2018- 2019	Побудова мережі власних паливнозаправних станцій в трьох областях України: Вінницька, Луганська та Полтавська.	Як результат здешевлення транспортування, мінімізація впливу на навколишнє середовище через встановлення сучасного обладнання, підвищення мобільності та незалежності.	Дані відсутні
з 2016 року- 2020	Розбудова мережі елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів, реконструкції та модернізації існуючих об'єктів, нарощування потужностей власного флоту компанії	Будівництво річкових терміналів у філіях “Хортиця”, “Голопристанська”, “Зеленодольська”, “Тернівська”, перевантажувального комплексу м. Сватове (Луганська обл.); модернізація Перевантажувального терміналу у м. Миколаєві; Реконструкція ССЗ “НІБУЛОН”; Реконструкція терміналів у філіях “Козацька”, “Кременчуцька”, “Вознесенська”, “Хмільник”; Будівництво: самохідного плавкрана “НІБУЛОН МАКС” (1 од.), днопоглиблювального судна СДС-15 (1 од.), буксира проєкту 121М (3 од.), несамохідного судна проєкту “91” (1 од.), несамохідного судна проєкту “В2000” (6 од.), несамохідного судна проєкту “5000” (2 од.); портового буксира проєкту “Т3500” (2 од.); несамохідного перевантажувача зерна (1 од.); буксира проєкту POSS-115 (4 од.), несамохідного судна проєкту “В1500” (4 од.); буксира проєкту “Т410” (2 од.); придбання гідравлічного крана Liebherr LPS1800 (1 од.).	266,4 млн. дол. США із них 148,9 млн. дол. США - будівництво елеваторних комплексів, реконструкція та модернізація існуючих об'єктів, 117,5 млн. дол. США - розбудова флоту
2021	"Нібулон" збільшення залізничного парку на 54 вагони	Зниження навантаження на автомобільні дороги та зменшення залежності від компаній перевізників. Збільшення об'ємів перевезення продукції, зокрема за 2 роки показник досягнув 0,5 млн. тонн зерна.	Дані відсутні
2022	Оновлення власного парку сільгосптехніки*	Підвищення ефективності виробничих процесів на всіх етапах від посіву до збору зернових та олійних культур	5,6 млн. дол. США
2022	Побудова багатоквартирного будинку для працівників у с. Тернівка	Можливість пошуку спеціалістів не прив'язуючись до їх місця проживання, підвищення лояльності працівників до компанії	23 млн. грн

Продовження таблиці 2.2

2019	Автоматизація роботи над реєстрами по закупівлі та оплаті зернової продукції, безпаперове погодження договорів та оплата рахунків, розробка онлайн-сервісу для тендерних закупівель та розробка вебсайту для продажу пасажирських квитків на річковий транспорт.	Автоматизація бізнес-процесів, які раніше виконувались вручну. Збільшення прозорості закупівель, отримання можливості продавати квитки, при цьому не витрачаючи зайві кошти на дистриб'юцію.	Дані відсутні
------	--	--	---------------

*Трактори FENDT 1038 Varіo, комбайни CLAAS Trion 730, самохідні обприскувачі AMAZONE Pantera 4504, дискові борони LEMKEN Rubin 9-600 та інші.

Джерело: складено автором на основі даних [11, 16-18, 20-24]

Другою сферою фінансування є соціальна сфера, в яку компанія вкладає значні кошти, щоб не лише виснажувати екологічні ресурси, а й відновлювати їх. Так під час виконання проєкту з відновлення використання річок, як засобу транспортування, а саме: Південного Бугу та Дніпра, відбулись роботи з заглиблення Південного Бугу. Завдяки цьому є можливість використовувати Південний Буг для транспортування вантажу річковим флотом, а також зменшився рівня браконьєрства, компанія проводить щорічне зариблення річки і як наслідок річкова екосистема коректно функціонує. [25]

Під час пандемії компанія швидко зреагувала та вирішила, що зараз вони мають допомогти подолати COVID-19. ТОВ СП “Нібулон” вирішили надавати фінансову допомогу, як частину соціально спрямованої діяльності компанії, для підтримки медичної сфери у м. Миколаїв. В результаті було здійснено переоснащення, ремонт, побудову кисневих точок подачі кисню, придбання потрібного обладнання - двадцять мільйонів гривень, що складає одну п'яту всього бюджету виділеного на медицину в Миколаєві на рік, а з цих 100 мільйонів гривень лише дванадцять виділено на переоснащення всіх лікарень міста. [19] Спираючись на дану інформацію стає зрозуміло наскільки серйозною була допомога компанії ТОВ СП “Нібулон” медичним закладам в Миколаєві.

Таблиця 2.3.

Зведена таблиця соціальних проєктів компанії ТОВ СП "Нібулон"

Період	Опис	Результат	Обсяг фінансування
Медичний напрям			
Березень 2020	Закупівля обладнання Миколаївському обласному центру МОЗ для проведення ПЛР тестування на коронавірус; повне відновлення опорного медичного центру КНП "Миколаївський обласний центр лікування інфекційних хвороб" та закупівля апаратів штучної вентиляції легень, обладнання для санітарної обробки та монтаж кисневої мережі*	70% всіх тестувань на Миколаївщині проведено на обладнанні "Нібулон", надання можливості лікарям лікувати тяжкохворих пацієнтів на COVID-19, які мають проблеми з легеньми. Спрощення процесу комунікації між пацієнтами та хворими за допомогою встановлення дистанційного виклику медичного персоналу.	20 млн. грн.
Вересень 2020	Відновлення інфекційного відділення №5 КНП "Миколаївський обласний центр лікування інфекційних хвороб", проведено кисневу мережу в палати**, закуплено багаторежимні ліжка, встановлено пожежну сигналізацію, систему зв'язку хворого з лікарем		
2020	Капітальний ремонт системи медичного газопостачання в КНП Миколаївської міської ради "Міська дитяча лікарня №2", проведено кисневу мережу та встановлена система зв'язку хворого з лікарем ***		
2020	Відремонтовано терапевтичне та ревмокардіологічне відділення в КНП ММР «Міська лікарня №1», проведено кисневу мережу, встановлено систему зв'язку хворого з лікарем****		
Освітній напрям			
з 2004 року	Співпраця з навчальними закладами, для залучення випускників до роботи на підприємстві. Розробляється проєкт так званої Дуальної освіти, коли студенти поєднують навчання з роботою на підприємстві та опановувати практичні навички.	Уманський національний університет садівництва. Спільна навчальна програма у 2020 році. Спеціальність 181 «Харчові технології». Кількість студентів, що пройшли практику – 267 чоловік.	Фінансування здійснюється Європейським Союзом

Продовження таблиці 2.3

У 2019	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 12,7 тонн	716 000 грн
У 2020	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 5 тонн	216 000 грн
у 2021	Проведення компенсаційних заходів рибному господарству	Вселення товстолоба 4,3 тонн	234 000 грн
У 2018	Озеленення	Висадження 1321 саджанця	129 600 грн
У 2019	Озеленення	Висадження 1362 саджанців	201 800 грн
У 2020	Озеленення	Висадження 2039 саджанців, з них 1141 в рамках Всеукраїнської акції "Озеленення України"	301 000 грн

* прання, сушіння, дезінфекції, прасування, монтування 500 метрів кисневої мережі, для 81 додаткової точки подачі кисню, налагодження роботи 21 апарата штучної вентиляції легенів;

** 26 точок подачі кисню

*** 38 точок подачі кисню в палати, встановлено 2 кріоциліндри

**** 146 точок, збудовано кисневу рампу та встановлено два надсучасні газифікатори

Джерело: складено автором на основі даних [11, 16, 19, 25]

Отже, компанія ТОВ СП “Нібулон” щорічно розробляє та вводить значну кількість проєктів, які допомагають розвивати бізнес та виходити на нові ринки збуту, маючи гарантії високоякісної продукції. Все це дозволяє продовжувати розвиватися компанії та внаслідок, чого інвестувати в соціальні проєкти, які роблять міста України ще кращими та привабливими, для молодих спеціалістів. Так, як зараз в Україні все ще є тенденція приливу нових кадрів до міст мільйонників, переважно до Києва. За допомогою урбанізації та підвищення рівня життя в інших містах України є вірогідність, що буде перейнята західна модель проживання в маленьких містах, де є все необхідно та за потреби людина в розрізі години - півтори може дібратися сусіднього великого міста. Компанія робить свій внесок в дану сферу не лише розвиваючи міста України, а й

вибудовуючи відносини з університетом та отримуючи потенційно гарних кандидатів на працевлаштування ще в момент їхнього навчання в університеті.

Висновки до розділу 2

Отже, компанія ТОВ СП «Нібулон» - це підприємство, яке найбільше розвивається в таких сферах як: експорт продукції, транспортна логістика, суднобудівельно-судноремонтний завод, сільськогосподарське виробництво та складська логістика. ТОВ СП «Нібулон» є компанією, яка почала у великих об'ємах використовувати річковий транспорт, як головний метод транспортування продукції. Зараз під час війни постає питання, що компанії доведеться змінити відсоткове співвідношення видів транспорту для перевезення готової продукції. Так, як частина територій є окупована, а вихід до акваторії несе з собою значні ризики. Найбільш стабільним та безпечним транспортом зараз є залізничні шляхи, хоча це також залежить від маршруту та кінцевої локації.

Фінансові дані підприємства свідчать, про значну інвестиційну діяльність, для ведення якої беруться позикові ресурси. Дані ресурси потребують своєчасного погашення. Наприкінці 2020 року компанія ТОВ СП «Нібулон» вже мала неплатежі та їх кількість зросла у порівнянні з початком 2019 року. В умовах війни є значна вірогідність економічної просадки, що може значно збільшити кількість неплатежів компанії, щоб передбачити такий результат ТОВ СП «Нібулон» має продовжувати свою діяльність на рівні близькому до довоєнного, бо збільшення неплатежів може призвести до продажу компанії, щоб розрахуватися з кредиторами.

Управління проектами на підприємстві відбувається за допомогою правильно побудованої комунікації між співробітниками та менеджментом, між менеджментом та наглядовою радою. За допомогою правильної комунікації команда швидше виконує проекти та за потреби не боїться попросити допомоги.

Підприємство ТОВ СП “Нібулон” впроваджує інноваційні проєкти з метою покращити рівень обслуговування, зменшення собівартості продукції, розвиток дотичних сфер. Також компанія інвестує в соціальні проєкти. В 2020 році ТОВ СП “Нібулон” активно фінансувала медичну сферу в Миколаївській області. Таким чином разом борючись з хворобою COVID-19.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Застосування інструментів автоматизації управління проєктами

Незважаючи на те, що ТОВ СП «Нібулон» має значний рівень автоматизації процесів на адміністративному рівні, удосконалення процесу управління проєктами це безперервний процес, який виражається в продуктивності всієї компанії. Удосконалення процесу управління проєктами полягає в розгляді таких сфер: ефективність, якість, час на виконання, нераціональне використання ресурсів, відповідність нормативним вимогам, впорядкування діяльності. [28] Кожен з цих пунктів має розглядатися окремо, зазвичай краще зосередитися на одному або двох пунктах. Так як завжди є пріоритетний напрям розвитку, який дасть найбільший результат. В даному випадку розглянемо можливі покращення з боку ефективності управління проєктами. Важливою складовою ефективного ведення проєкту є база знань задіяних працівників в даному проєкті. [29] Важливим є розуміння для менеджера, що у всіх його працівників різна база знань та певні моменти, важливі для виконання рутинних проєктів, можуть бути незрозумілі для них. З цього випливає, що кожен проєкт має свою особливу базу знань. В усіх галузях є свій певний набір базових знань, які потрібно розуміти та знати, щоб проєкти були виконані з максимальною ефективністю. В певних випадках задіюються люди з інших департаментів, які раніше не стикалися з певною інформацією, яка притаманна певній базі знань, що унеможлиблює її ефективну роботу. В даній ситуації, щоб людина продовжила виконувати свою роль в даному проєкті їй необхідно ознайомитися з незнайомою для неї інформацією. Це можна зробити в декілька способів, а саме: спитати члена команди, який має досвід в даному питанні, або прочитати документ, який стосується даного питання. Перший варіант може здаватися на перший погляд ефективним, але при подальшому розгляді можна помітити його недоліки:

1. Втрата робочого часу людини, яка допомагає розібратися в темі;
2. Вірогідність, що інформація буде донесена не в повному обсязі;
3. Вірогідність, що інформація буде викривлена, що може призвести до значних проблем під час роботи над проєктом.

Все це вказує на низьку ефективність передачі даних в такий спосіб. Розглянемо другий спосіб, який заключається в написанні документів на різні теми, які є необхідними для виконання проєктів. Перевагами даного способу є:

1. Повторне використання документів;
2. Можливість удосконалення та доопрацювання матеріалів;
3. Можливість самостійного опрацювання матеріалів.

Можна зробити висновок, що наявність прописаних баз знань, які стосуються проєкту є важливою складовою оптимізації проєкту, що допомагає зекономити час, дає можливість працівникам за потреби переглянути дані, при цьому не віднімаючи час інших, та надає можливість повторного використання документів. Для побудови даної бази знань варто вибрати підходящий інструмент реалізації. Наразі найкращим в даній сфері є застосунок Notion, він має зрозумілий та простий у використанні інтерфейс. Сам додаток дозволяє будувати бази даних, структурувати файли, розробити власний словник термінів, зробити дошку канбан, налаштовувати нагадування та календар - всі ці функції є корисними та можуть бути використані в майбутньому.

Наступним не менш важливим вдосконаленням є використання методів управління проєктами відповідно до цілей та типу організації. В даний момент немає чітко прописаного метода, за яким відбувається впровадження проєктів. В управлінні проєктами виділяють чотири основні методики: SCRUM, Agile, Waterfall, Kanban. Кожна із них підходить під різні типи проєктів. [30] SCRUM зосереджується на виконанні більшого обсягу роботи за менший період, використовуючи для цього спринти. Agile зосереджується на адаптивних, паралельно ідучих робочих процесах, при цьому проєкт розбивається на менші ітераційні процеси. Waterfall найбільше підходить для проєктів, які ведуться лінійним способом та зазвичай не дозволяє повертатися назад до попередніх

стадій. Kanban використовується, щоб покращити координування та балансувати роботу відповідно до спроможностей працівників, в основі даної системи лежать принципи Agile. Виходячи з наявних даних по компанії ТОВ СП “Нібулон” та її проєктах, можна сказати, що компанії найбільше підходить використання методу Waterfall у поєднанні з модернізаціями, як робота над декількома завданнями паралельно, можливість повертатися до попереднього кроку за потреби, тобто це Waterfall у поєднанні з принципами Agile, схематично алгоритм застосування даного методу зображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Схематичне зображення Waterfall у поєднанні з принципами Agile

Розглянемо, які переваги та недоліки є у використанні даної методу. З переваг виділяють:

1. Чітку послідовність роботи;
2. Дозволяє легко контролювати всі фази виконання проєкту;
3. Надає високу прозорість процесу;
4. Надає команді розуміння, що за якою фазою виконується та орієнтовні часові рамки.

З мінусів виділяють:

1. Відсутність гнучкості;
2. Заповнення значної кількості непотрібної документації;
3. Не можна перескакувати через фази;

4. Не можна повертатися на попередні етапи.

Серед зазначеного вже було вирішено більшу частину недоліків поєднавши методу Waterfall з принципами Agile. Залишається лише один невирішений недолік - заповнення непотрібної документації, цього можна оминати, якщо розробити пакет необхідних документів, які мають бути заповнені під час роботи над проєктом, при цьому не включаючи до списку зайві документи, які будуть лише забирати час працівників.

Отже, було розглянуто два способи, які можна запровадити в компанії ТОВ СП “Нібулон” для підвищення ефективності управління проєктами. Обидва удосконалення варто впроваджувати одночасно, для досягнення максимальної ефективності в управлінні. Всі покращення мають сприяти зменшенню часових витрат на проєкт, підвищенню рівня систематизації даних, налагодженню чіткої структури проєкту.

3.2. Удосконалення алгоритму планування та реалізації проєкту на прикладі ТОВ СП “Нібулон”

Техніко-економічне обґрунтування купівлі 4 нових посівних комплексів для підприємства ТОВ СП «Нібулон».

Наразі в Україні відбувається повномасштабна війна, яка вплинула на всі сфери бізнесу в різній мірі. Агробізнес війна також зачепила, але при цьому в аграріїв є чітке розуміння, що навіть враховуючи такі складності, як: нестача пального, замінована частина територій, ускладнення процесу пошуку та доставки посівного матеріалу та добрив, унеможливлення експорту продукції, вони мають продовжувати працювати та проводити посівні роботи. [34] Результатом замороження всієї посівної діяльності та подальшого циклу вирощування продукції є настання продовольчої кризи в світі, що призведе до подальшого занепаду в усіх дотичних сферах діяльності. [33]

Наразі в Україні уряд намагається допомагати аграріям, в перелік дій, які впроваджуються входять: мінімізація бюрократичних процедур, кредит під 0% в

розмірі до шістдесяти мільйонів гривень на термін до 6 місяців за програмою «Доступні кредити 5–7–9%», нульова ставка акцизного податку та зниження ПДВ до 7% на пальне, відсутність обов'язкової реєстрації нової техніки на термін воєнного стану та 90 днів після відміни. [35]

Все це вказує, що сфера агробізнесу має розвиватися далі, щоб підтримувати не лише економіку, продовольчий рівень в Україні, а й в усьому світі. Держава робить також кроки назустріч та надає інструменти, які можна використовувати для спрощення роботи та отримання додаткових ресурсів, щоб аграрії могли продовжувати свою професійну діяльність.

ТОВ СП «Нібулон» розглядає можливість інвестування в закупівлю сучасних посівних комплекси, щоб укомплектувати машинно-тракторні станції, оновити технопарк, збільшити швидкість проведення посівних робіт, як наслідок можливість провести посівні роботи за менший період часу, вища ефективність за рахунок більш точного внесення посівного матеріалу. Полягаючись на попередній досвід компанії, в 2021 році ТОВ СП «Нібулон» закупили 4 посівних комплекси Amazone Citan 12001-C. Тож дана модель є пріоритетною, при подальшому розгляді альтернатив. Працівники знайомі з системою управління даною моделлю, є розроблена схема роботи з даним комплексом, наявний досвід, який допоможе отримати потрібну ефективність. Серед інших технічних переваг даної моделі є: низькі витрати палива за рахунок низької тягової потреби, висока точність та продуктивність з робочою швидкістю до 16 км/год, зменшення часу на додаткові роботи з перезавантаження посівного матеріалу за рахунок великого бункера 7 800 літрів, можливість одночасного внесення трьох видів зерна. [36] Продуктивність даного посівного комплексу дорівнює 10-12 гектарів на годину, в залежності від робочої швидкості в моменті сівби.

В Україні зараз є проблеми з постачанням достатньої кількості палива, що робить дані посівні комплекси ще більш придатними до теперішніх умов, де менший розхід топлива це не лише економія, а й збереження важливих стратегічних ресурсів України.

Для роботи Amazone Citan 12001-C також потрібно буде придбати 4 трактори, раніше в 2021 році компанія ТОВ СП «Нібулон» закупила 22 білоруських трактори МТЗ 952.3. [32] Так, як відносини між Білоруссю та Україною мають негативний характер, через причетність Білорусії до війни в Україні, компанія не буде продовжувати закупівлю їх техніки, а надасть перевагу тракторам Fendt 1038 VARIO, які компанія також закуповувала в 2021 році. Важливим доповненням до трактору та посівного комплексу є причіп для рідких добрив FDC 6000. Даний причіп вміщує в себе 6 000 літрів рідкого добрива, за норми внесення 60 літрів на гектар, однієї заправки вистачає на 100 гектарів.

Фінансування для даного інвестиційного проєкту буде йти з двох потоків: кредитних та власних коштів компанії. Заявка на кредитні кошти буде подана за програмою «Доступні кредити 5–7–9%», у відсотковому співвідношенні 60% власні кошти, відповідно 40% кредитні. Дана програма надасть можливість ТОВ СП «Нібулон» застосувати техніку, для посівної кампанії 2022 року та при цьому залишити частину потрібних грошей на інвестицію в обороті компанії, що надасть змогу ТОВ СП «Нібулон» не зменшувати оборотні кошти. Кредит потрібно буде віддати через 6 місяців, що дає змогу компанії за цей термін провести посівні роботи, зібрати врожай, розробити та обрати нову схему збуту, відвантажити замовлення та отримати прибуток, а з чистого прибутку виплатити кредит державі.

Посівна в 2022 році починається в кінці березня з сівби ячменю, далі в квітні саджають кукурудзу, соняшник та сою. Тож інвестиційний проєкт має чіткі дедлайни. Кінцевим дедлайном є 20 березня, але ідеальним дедлайном проєкту є завершення проєкту за два тижні до кінцевого терміну, щоб був проміжок часу на непередбачувані обставини з питань доставки чи необхідність розпочати сівбу раніше. Таким чином, ідеальною датою завершення проєкту є 6 березня.

Компанія вибудовує свою роботу через побудову схеми Work Breakdown Structure за допомогою даної системи вся робота по проєкту структурується в

ієрархічну систему, де кожен наступний рівень відображає більш детальний опис елементів проєкту. [37] На рисунку 3.2. можна побачити розбивку задач команди, для виконання інвестиційного проєкту з закупівлі посівних комплексів.



Рис. 3.2. Модель Work Breakdown Structure для інвестиційного проєкту з закупівлі посівних комплексів

Першим пунктом впровадження проєкту буде розробка техніко-економічного обґрунтування (інвестиційного плану) з описом: розподілу бюджету, головних цілей проєкту, можливих ризиків, розподіл задач за департаментами, орієнтовні часові витрати на кожен етап роботи, для подальшої презентації проєкту наглядовій раді. Для складання інвестиційного плану задіюють топ-менеджмент команд, які будуть задіяні в реалізації проєкту. Всім членам команди надсилається повідомлення через комунікатор Slack з запрошенням на новий проєкт, датою та стислою презентацією по проєкту, від топ-менеджера, який відповідає за проєкт. Під час зустрічі відбувається розподіл задач по командам, а далі топ-менеджер команди розподіляє завдання між працівниками своєї команди.

Таблиця першочергових завдань з поділом на команди

Завдання:	Команда:
Виявлення ризиків	Ризики
Шляхи мінімізації ризиків	Ризики
Пріоритезація ризиків	Ризики
Розробка бюджету проєкту	Фінанси
Розробка часової шкали проєкту	Реалізація
Визначення головних критеріїв, для вибору посівних комплексів	Реалізація
Оцінка наявних ресурсів	Реалізація
Визначення цілей проєкту	Реалізація
Порівняльний аналіз посівних комплексів, за головними критеріями	Реалізація

Джерело: розробка автора

Головні цілі проєкту:

- Оновлення технопарку;
- Підвищення рівня продуктивності посівних комплексів;
- Підвищення точності висіву, що результує в економії зерна.*

*За результатами дослідження, яке провело Товариство з Обмеженою Відповідальністю “Пьотінгер Україна”, було отримано такі дані, що за дотримання норми висіву економія становила 46,5 кг посів матеріалу або € 17,2 на кожному гектарі. [31]

Після складання інвестиційного плану команда топ-менеджерів презентує проєкт наглядовій раді і вже після цього приймається остаточне рішення по імплементації проєкту.

Далі проводиться зустріч для всіх ключових співробітників, які будуть задіяні в проєкті, щоб надати ключові дані по проєкту. Обговорюється рівень повноважень кожної команди та ключові дедлайни по завданням. Вся подальша комунікація відбувається через Slack, а документооборот та управління задачами через Asana.

Головні ризики інвестиційного проекту з закупівлі посівних комплексів та пропозиції з мінімізації ризиків представлені в таблиці 3.2., щоб зменшити вірогідність невдалого завершення проекту. Більша частина ризиків в теперішній час пов'язана з війною та можливими ускладненнями через воєнні дії на території України.

Таблиця 3.2.

Таблиця ризиків та пропозиції з мінімізації їх впливу на проект

Наявні ризик:	Пропозиції з мінімізації ризиків:
1. Руйнування техніки внаслідок бойових дій: початок активних бойових дій на території, підрив техніки на залишених мінах, влучення ракети	Припинення роботи на ділянці за появи небезпеки початку активних бойових дій в даному регіоні; попередня перевірка земельних ділянок саперами, для забезпечення безпечної роботи; реагування працівників на повітряні тривоги.
2. Затримка терміну поставки техніки	Прописати в договорі з постачальником умови затримки техніки та матеріальне відшкодування в даному випадку.
3. Відсутність надання фінансування від Держави	Перевірити можливість самостійного покриття витрат, пошук альтернативних джерел фінансування.
4. Проблеми з логістикою поставки	Розробка декількох маршрутів для доставки посівних комплексів, мати щонайменше дві альтернативні локації.
5. Протизаконні дії третіх осіб: привласнення, крадіжка	Зберігання техніки в закритих приміщеннях під охороною.
6. Валютні ризики	Провести перемовини з НБУ, щодо купівлі валюти, щоб мати можливість сплатити за сприятливим курсом валют.
7. Несвоєчасна сплата за кредитом, через відкладений початок роботи	Мати резервний фонд, для своєчасного трансферу платежів.
8. Здорожчання вартості доставки	Пошук альтернативних служб доставки, розглянути можливість доставки залізничними шляхами від кордону України за допомогою наявних власних залізничних потужностей.

Одним з найважливіших етапів в виконанні даного проєкта є дотримання строків виконання етапів проєкту. Від цього залежать напряду чи опосередковано частина ризиків прописаних в таблиці 3.2 серед них ризики під номерами: 2, 4, 6, 7, 8.

Для цього менеджменту компанії потрібно проводити постійний контроль за строками виконання різних етапів проєкту. Даний процес буде відбуватися, використовуючи програмне забезпечення Asana. Дане програмне забезпечення надає можливість проставляти не лише дедлайни, а й прописувати важливість кожного завдання, додавати декілька дедлайнів, нагадувати співробітникам про найважливіші завдання, які мають найближчий дедлайн. Всі проєкти будуть відображатися в менеджера у вигляді списку, workflow та часової шкали проєкту- це дає можливість передбачити проблеми ще до появи та вирішити її не втрачаючи час.

Отже, розробка інвестиційного проєкту агрокомпанії ТОВ СП “Нібулон” з закупівлі посівних комплексів має значну кількість факторів, які мають бути затверджені та виконані, для успішного завершення проєкту. Серед таких факторів є етап затвердження проєкту, пошук фінансових ресурсів, робота над мінімізацією ризиків, постійна модерація термінів та задач проєкту- всі ці етапи є рушійними та не можуть бути пропущені. За успішного введення даного проєкту компанія ТОВ СП “Нібулон” зможе підвищити свою продуктивність праці, рівень виробництва та подальшої реалізації продукції.

Висновки до розділу 3

Підприємство ТОВ СП “Нібулон” має свою систему управління проєктами, але є дві пропозиції по покращенню ефективності управління проєктами. Використання баз даних, щоб зекономити час на початку проєкту, коли здається, що його ще багато. Люди поступово крок за кроком ознайомлюються з проєктом, що може негативно відобразитися на результатах та кінцевому терміні. За наявності бази знань в людей є можливість швидко

знайти невідому інформацію по проєкту, яка допоможе ефективно завершити завдання. Застосування в роботі підходящих методів управління проєктами спрощує та надає чітке бачення структури проєкту, етапів проєкту.

Розробка інвестиційного проєкту в агросфері завжди несе певні ризики, а розробка проєкту під час повномасштабної війни в Україні додає цілу низку ризиків. Найважчою частиною управління проєктом в такий час є невизначеність, яка залишає дуже багато питань, як не втратити гроші на даному проєкті. Необхідним етапом в будь-який час є розробка заходів з мінімізації ризиків, наразі він несе ще більшу вагу.

Зупиняти свою діяльність для компанії є не вигідним, а тим паче враховуючи, що Україна розраховує на такі компанії. За умови, що ТОВ СП “Нібулон” припинить свою діяльність Держава втратить 8%-11% загальної кількості зернової продукції. Саме через це Україна намагається стимулювати подальшу роботу агробізнесу такими способами: видаючи кредит під 0% на 6 місяців, дозволяється не реєструвати нову техніку.

Отже, компанія ТОВ СП “Нібулон” продовжує свою роботу, а головне впроваджує нові проєкти. Криза це чудова нагода для внесення нових методів управління проєктами за підтримки Держави.

ВИСНОВКИ

В умовах безперервного вдосконалення сфери управління, вміння ефективно управляти проєктами є важливою і необхідною навичкою для будь-якого менеджера. Компанії зараз вибудовують свою діяльність навколо результативного управління, що дає їм змогу досягати поставлених цілей швидше, ефективніше та з мінімальними ускладненнями.

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних засад, практичних аспектів управління проєктами на підприємстві, з більш детальним розглядом управління проєктів в аграній сфері є підґрунтям для наступних висновків:

- Управління проєктами базується на методах управління, які допомагають ефективно реалізовувати проєктну діяльність такі, як: Agile, SCRUM, Waterfall, Lean, Six sigma, Lean Six sigma.
- Кожен проєкт є індивідуальним та потребує особистого підходу до вибору правильного методу управління лінійного, ітераційного чи гібридного. Гібридний тип надає найбільшу кількість додаткових можливостей для реалізації проєкту.

У кваліфікаційній роботі було проведено аналіз агропромислового підприємства-ТОВ СП «Нібулон». Підприємство було засновано в 1991 році як українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «Нібулон», пізніше в 2003 році перейшло на іншу організаційно-правову форму ТОВ СП «Нібулон». За 30 років роботи підприємство досягло значних успіхів, увійшовши в ТОП-3 експортера зерна з часткою 8%-11% від усього обсягу експортуємого зерна з України. Компанія стрімко розвивається в 5 напрямках: експортна діяльність, транспортна логістика, суднобудівельно-судноремонтний завод «Нібулон», сільськогосподарське виробництво, складська логістика. ТОВ СП «Нібулон» продовжує свій розвиток та інвестиційну діяльність в нові супутні проєкти. При аналізі даної компанії було виділено такі важливі аспекти:

- Компанія має значні несплати за кредитами, що свідчить про значну залежність від кредитів та малу автономність підприємства.
 - Наявна ієрархічна структура управління, але при цьому є політика відкритих дверей. Кожен співробітник може висловити свої пропозиції по вдосконаленню роботи або запропонувати новий інвестиційний проєкт.
 - В компанії є набір інструментів для управління проєктами, які застосовуються для управління інвестиційними та соціальними проєктами.
- Серед недоліків управління проєктами на підприємстві ТОВ СП «Нібулон»

було виявлено:

- Відсутність наявної бази знань. За допомогою якої працівники мали б можливість знайти релевантну інформацію, що зможе пришвидшити роботу над проєктом.
- Не використовуються методи управління проєктами, лише частково задіють інструменти з автоматизації управління.

Зважаючи на всі вищенаведені результати проведеного аналізу, було розроблено інвестиційний проєкт з закупівлі чотирьох посівних комплексів з дотриманням всіх рекомендацій.

Отже, ТОВ СП «Нібулон» веде успішну діяльність, але в той же час має проблеми з поверненням кредитів, що також свідчить, про недостатню ефективність управління проєктами на підприємстві. Покращення, які були запропоновані у вигляді: бази знань, введення в роботу методів управління проєктами. Все це має підвищити рівень ефективності управління проєктами та надати компанії можливість розширити компанію в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project management body of knowledge [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/02.pdf> (date of access: 12.04.2022). – Title from screen.
2. Сільське господарство України [Електронний ресурс] / відп. О. Прокопенко. – Київ : [б. в.], 2020. – 230 с. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2_019.pdf (дата звернення: 13.04.2022). – Назва з екрана.
3. Амелін А. Візія України 2030 [Електронний ресурс] / Анатолій Амелін, Віктор Андрусів. – Київ : Саміт-кн., 2019. – 135 с. – Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=LNK4DwAAQBAJ&pg=PA92&dq=#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
4. Упровадження інвестиційно-інноваційних проєктів в агробізнесі // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 88–108.
5. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхувати [Електронний ресурс] // Економічний дискус. – 2017. – № 1. – С. 42–49. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/ED_2017_1/zhmurko_inna_riziki_v_agrarnomu_sektori_ta_neobkhi.pdf (дата звернення: 13.04.2022). – Назва з екрана.
6. Віталнський В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В. Віталнський // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 3–9.
7. Балабанов І. Ризик-менеджмент / Ігорь Балабанов. – [Б. м. : б. в.], 1996. – 192 с.
8. Тітова С. П. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ РИЗИКУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] / С. П. Тітова.

– Режим доступу:

http://www.agrosvit.info/pdf/14_2009/9.pdf (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

9. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ РИЗИК В АГРАРНІЙ СФЕРІ

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/15047/1/32.pdf> (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

10. Миколасюк Р. Страхування в агробізнесі [Електронний ресурс] / Роман Миколасюк // ТОВ "ІАЦ "ЛІГА", ТОВ "ЛІГА ЗАКОН". – 2019.

– Режим доступу: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013104 (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

11. Звіт про управління 2020 ТОВ СП "Нібулон" [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <https://www.nibulon.com/uploads/files/dd9e828c0bd6e6d07b393e42a79f80a19103836f.pdf> (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

12. Зберігання, доробка та перевалка зерна. Торгівельна діяльність.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/zberigannya-dorobka-ta-perevalka-zerna-torgovelnadiyalnist.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

13. Логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diynalnosti/logistika.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

14. Мельнік С. "Нібулон" збудує в Ізмаїлі термінал для зернових на Дунаї [Електронний ресурс] / Сергій Мельнік // Економічна правда.

– 2022. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/17/685873/>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

- 15.Потаєва О. Експорт насіння зернових та олійних культур сягнув рекордних показників [Електронний ресурс] / Олена Потаєва // Agrotimes. – 2021. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/agromarket/eksport-nasinnya-zernovyh-ta-olijnyh-kultur-syagnuv-rekordnyh-pokaznykiv/>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
- 16.Окрема фінансова звітність згідно з Міжнародними Стандартами Фінансової Звітності 31 грудня 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/uploads/files/915a71a80c095c08c0c494c9df663a4c952efcd8.pdf>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
- 17.Суднобудування та судноремонт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/sudnobuduvannya-ta-sudnoremont.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
- 18.2021 рік став найкращим в експортній історії компанії «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/2021-rik-stav-naikraschim-v-eksportnii-istorii-kompanii-nibulon-9106.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
- 19.Золотой стандарт "Нибулона" в реанимации медицины. // Ніжня правда. – 2021. – №17. – С. 1–2.
- 20.«НІБУЛОН» підписав договір про впровадження дуальної форми освіти з Уманським національним університетом садівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-pidpisav-dogovir-pro-vprovadzhennya-dualnoi-formi-osviti-z-umanskim-nacionalnim-universitetom-sadivnictva-9081.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.

21. Про важливі перемоги та нові обрії компанії «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/pro-vazhlyvi-peremogi-ta-novi-obrii-kompanii-nibulon-9096.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
22. «НІБУЛОН» збільшив залізничний парк для розвантаження українських автошляхів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-zbilshiv-zaliznichnii-park-dlya-rozvantazhennya-ukrainskix-avtoshlyaxiv-9122.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
23. Стабільні підходи та нові рішення у агровиробництві ТОВ СП «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/stabilni-pidxodi-ta-novi-rishennya-u-agrovirobniictvi-tov-sp-nibulon-9116.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
24. У новий рік в нових сучасних домівках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/u-novii-rik-v-novix-suchasnix-domivkax-9104.html>. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
25. «НІБУЛОНівський» екологічний стандарт в дії: компанія провела зариблення Південного Бугу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulonivskii-ekologichnii-standart-v-dii-kompaniya-provela-zariblennya-pivdenного-bugu-9078.html> (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
26. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000-2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/vpr_ipp/vpr_ipp_20ue.xlsx. (дата звернення: 12.04.2022). – Назва з екрана.
27. Open data maturity report 2020 [Electronic resource]. – Mode of access:

- https://data.europa.eu/sites/default/files/edp_landscaping_insight_report_n6_2020.pdf. (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.
28. Guthrie G. Process improvement methods every project manager should know [Electronic resource]/ Georgina Guthrie. – Mode of access: <https://cacao.com/blog/process-improvement-methods-every-project-manager-should-know/> (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.
29. Das T. The 12 Best Ways to Boost Project Management Efficiency [Electronic resource]/ Tamal Das. – Mode of access: <https://www.makeuseof.com/best-ways-to-boost-project-management-efficiency/> (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.
30. Agile vs. Waterfall vs. Kanban vs. Scrum: What's the Difference? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.lucidchart.com/blog/agile-vs-waterfall-vs-kanban-vs-scrum> (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.
31. Чому варто інвестувати в посівний комплекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/tehnika/chomu-varto-investuvaty-v-posivnyj-kompleks/> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
32. ВИРОБНИЦТВО ТА ПЕРЕРОБКА СІЛЬГОСППРОДУКЦІЇ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/virobnictvo-ta-pererobka-silgospprodukcii.html> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
33. Як війна в Україні впливає на посівну кампанію та як аграрії змінюють підходи до неї? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-vijna-v-ukraini-vplivae-na-posivnu-kampaniyu-ta-yak-agrarii-zminyuyut-pidhodi-do-nei> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
34. Відпочивати немає коли. Чим займається агробізнес в умовах війни? [Електронний ресурс] // Служба новин. – Режим доступу:

- <https://latifundist.com/blog/read/2874-vidpochivati-nemaye-koli-chim-zajmayetsya-agrobiznes-v-umovah-vijni> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
35. Яськів Б. Як працює аграрний бізнес в умовах війни [Електронний ресурс] / Б. Яськів, М. Брянська. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
36. Amazone Anhängesämaschine Citan Flüssigdünger-Cart FDC [Electronic resource]. – Mode of access: https://info.amazone.de/DisplayInfo.aspx?id=61624&x=500&y=500&ao_para=mi8209_citan_fdc_de_id_61624.pdf,%20mi8209_citan_fdc_de.pdf,%2012166827,%20application/pdf&datentyp_id=1&ablageort_id=23&info_kat_id=7&NoDownload=0 (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.
37. Иерархическая структура работ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmb.com.ua/slovar-terminov/ierarhicheskaya-struktura-rabot-isr-work-breakdown-structure-wbs-vyhod-vhod/> (дата звернення: 04.05.2022). – Назва з екрана.
38. Гаврилюк А. Названо топ-10 експортерів зерна з України в поточному сезоні [Електронний ресурс] / Анжела Гаврилюк. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/agromarket/nazvano-top-10-eksporteriv-zerna-z-ukrayiny-v-potochnomu-sezoni/> (дата звернення: 25.05.2022). – Назва з екрана.
39. Чорна М. Проектний аналіз / М. Чорна. – Харків : Консум, 2003. – 228 с.
40. Кобиляцький Л. Управління проектами / Л. Кобиляцький. – Київ : [б. в.], 2002. – 199 с.
41. Батенко Л. Управління проектами / Л. Батенко, О. Загородніх, В. Ліщинська. – Київ : [б. в.], 2005.

42. Національні рахунки України [Електронний ресурс] / ред. І. Нікітіна ; відп. О. Вишневська. – Київ : [б. в.], 2022. – 223 с. – Режим доступу:
http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/02/NRU_2020.pdf
 (дата звернення: 11.05.2022). – Назва з екрана.

43. Agribusiness insurance coverage [Electronic resource]. – Mode of access:
<https://www.munichre.com/en/solutions/for-industry-clients/protection-against-risks-in-the-agricultural-supply-chain.html> (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.

44. Михайленко В. Інвестиції у вітчизняний аграрний сектор економіки зростають [Електронний ресурс] / Владислава Михайленко. – Режим доступу:
<https://www.google.com/url?q=https://landlord.ua/news/investytsii-u-vitchyzniani-ahraryi-sektor-ekonomiky-zrostaiut/&sa=D&source=docs&ust=1654885045312236&usg=AOvVaw1fsbxL55Q3JZtTN3DV9FaF> (дата звернення: 28.05.2022). – Назва з екрана.

45. Самошкіна І. Актуальні питання страхового захисту діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ірина Самошкіна, Ольга Ладна. – Режим доступу:
<https://books.google.de/books?id=wHVdEAAAQBAJ&pg=PA121&q=страхування+аграрних+ризиків&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwiJsZOGzaL4AhXiQvEDHUB9DycQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=страхування%20аграрних%20ризиків&f=false> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

46. Алескерова Ю. Агрострахування України [Електронний ресурс] / Ю. Алескерова. – Режим доступу:
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14626/1/АГРОСТРАХУВАННЯ%20УКРАЇНИ.pdf> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

- 47.Що таке управління проектами? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pm.kname.edu.ua/index.php/uk/abiturientu/propravlinnia-proektamy/shcho-take-upravlinnia-proektamy>(дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.
- 48.Довгань Л. Управління проєктами [Електронний ресурс] / Л. Довгань, Г. Мошонько, І. Малик. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.
- 49.Key competencies: Flexibility and handling ambiguity [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.google.com/url?q=https://www.coursera.org/learn/project-management-foundations/supplement/b51az/key-competencies-flexibility-and-handling-ambiguity&sa=D&source=docs&ust=1654884279603759&usg=AOvVaw3xTXl-ff82iT4abO9gBxwA> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
- 50.Cohen E. The Definitive Guide to Project Management Methodologies [Electronic resource] / Esther Cohen. – Mode of access: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
- 51.What is a project management life cycle? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-a-life-cycle/> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
52. Overview of Waterfall and Agile [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.coursera.org/learn/project-management-foundations/lecture/lduBv/overview-of-waterfall-and-agile> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
- 53.Brush K. What is Agile Software Development (Agile Methodologies)? [Electronic resource] / Kate Brush, Valerie Silverthorne. – Mode of

access:

<https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/agile-software-development> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.

54. McLaughlin E. What is lean management [Electronic resource] / Emily McLaughlin. – Mode of access: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/lean-management> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
55. Kanban is Part of the Lean Methodology | Kanban Tool [Electronic resource]. – Mode of access: <https://kanbantool.com/kanban-guide/kanban-is-part-of-lean-methodology> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
56. More A. What is Six Sigma methodology? Best way to improve the process [Electronic resource] / Ashwin More. – Mode of access: <https://ashwinmore.com/what-is-six-sigma-methodology/> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.
57. What is Lean Six Sigma? [Electronic resource]. – Mode of access: <https://leansixsigmagroep.nl/en/lean-agile-and-six-sigma/what-is-lean-six-sigma/> (date of access: 19.05.2022). – Title from screen.