

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-80>

УДК 005:330.322(075.8)

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ ТА ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

FEATURES OF INVESTMENT PROJECT SOLUTIONS FOR THE DEVELOPMENT AND CHANGE OF ORGANIZATIONS (ON THE EXAMPLE OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES)

Стахурська Світлана Антонівна

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6996-8907>**Stakhurska Svitlana**

National University of Food Technologies

У статті розглядаються особливості інвестиційних проєктних рішень з розвитку та змін організацій (підприємств). Висвітлюються загальні питання алгоритмізації розроблення інвестиційних проєктних рішень, а також врахування наявності галузевої специфіки у використанні таких загальних алгоритмів, уточнені алгоритми інвестиційних проєктних рішень для підприємств харчової промисловості залежно від стратегічних намірів виробників з урахуванням спрямування загальних процесів розвитку та змін. Описано два базових алгоритми формування інвестиційних проєктних рішень в харчовій промисловості. Перший – це проєктні рішення, які початково забезпечують виробництво харчової продукції (формат B2C), а далі переходять до субпроєктів розвитку та змін, серед яких передбачається створення або розширення власної сировинної бази. Другий алгоритм – це проєктні рішення, які початково забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції (формат B2B), а з часом подальші інвестиційні субпроєкти передбачають галузеву диверсифікацію, зокрема у виробництво харчової продукції на основі перероблення власної сільськогосподарської сировини.

Ключові слова: інвестиції, проєктні рішення, субпроєкти, розвиток, зміни, підприємства, організації, харчова промисловість, виробничі проєкти, сільськогосподарські проєкти.

Each enterprise should be considered as an investment project of a certain scale with certain characteristics. Further activities of the enterprise are related not only to the implementation of the initiated operating activities, but also to further development and changes that require the implementation of investment subprojects. Typically, enterprise development is accompanied by diverse projects. Such projects include not only innovation and technology projects, but also intra-industry and inter-industry diversification projects. In the food industry, enterprises are usually characterized by two basic algorithms for the formation of project investment decisions. The first algorithm involves projects that initially ensure the production of food products (B2C format), and then move on to sub-projects of development and change, including raw material projects. The first algorithm is the formation of project investment decisions in the usual traditional creation and operation of food production enterprises. In this case, the initial project is the creation of food production facilities (B2C format), and subsequently development projects are implemented, including the expansion or creation of its own raw material base (B2B format). The second algorithm provides for initial projects that ensure the production of agricultural products (B2B format), and over time, further investment projects (subprojects) provide for sectoral diversification, in particular into food production based on the processing of own agricultural raw materials (B2C format). The second algorithm involves the formation of investment project decisions in the creation and operation of food production enterprises based on agricultural enterprises. Here, agricultural projects (crop and livestock production) are the initial ones that ensure the creation of capacities to provide the future raw material base (B2B format) for food production. Later, in the process of diversifying activities, there is a transition to projects of direct food production (B2C format), as well as other development and change projects.

Keywords: investments, project solutions, subprojects, development, changes, enterprises, organizations, food industry, production projects, agricultural projects.

Постановка проблеми. Проєктні рішення супроводжують і підтримують виробників з моменту заснування підприємства і протягом його всього життєвого циклу. Кожний основний проєкт підтримується субпроєктами, які мають враховувати актуальну специфіку процесів змін та розвитку, що обумовлюється низкою багатьох чинників і, в першу чергу, продуктованих змінами зовнішнього середовища. Особливості інвестиційних проєктних рішень визначаються стратегічним баченням їх власників, що є реакцією на змінні обставини зовнішнього середовища та проявляються в креативності формування бізнес-траєкторії власного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням проблематики інвестиційних проєктних рішень та їх адаптації у виробничу діяльність підприємств присвячені праці багатьох науковців та практиків. Так, Л. Л. Гриценко розглядає інвестиційну діяльність в контексті соціально-економічного та інноваційного розвитку [1; 2]. А. В. Івахненко досліджує необхідність інвестиційного проєктного забезпечення впровадження інновацій з акцентом на їх ризикованість [3]. На пріоритетність інноваційних рішень в проєктному управлінні звертають увагу також О. Присяжнюк та С. Безименний [9]. І. Матвій та Ю. Артимішин акцентують увагу на важливості здійснення одночасно державних, регіональних проєктів та проєктів виробничих підприємств, зокрема інфраструктурних проєктів [6]. І. М. Мисяк, В. В. Діжак, М. В. Степась зауважують, що оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів, як основа для прийняття зважених управлінських рішень, має визначати наскільки проєкти відповідають фінансовим та стратегічним цілям інвестора [7]. І.А. Федоренко, Є. О. Шкарупа, К. С. Шляпцева вказують на важливість інвестиційного проєктування для формування інвестиційної привабливості промислового підприємства [10]. В. Косенко досліджує процеси планування інвестиційних проєктів розвитку організацій з подальшим розробленням алгоритму та програмного продукту системи підтримки прийняття рішень для вибору способу залучення коштів для інвестування [12].

Невирішеними на тлі цих досліджень залишаються загальні питання алгоритмізації розроблення інвестиційних проєктних рішень та врахування наявності галузевої специфіки у використанні таких загальних алгоритмів. Зокрема актуальними є уточнення таких алгоритмів для підприємств харчової промисловості з прив'язкою до стратегічних намі-

рів виробників з урахуванням спрямування загальних процесів розвитку та змін.

Постановка завдання. Метою є формування загального алгоритму розроблення інвестиційних проєктних рішень протягом життєвого циклу підприємства, а також специфічних алгоритмів інвестиційного проєктування для підприємств харчової промисловості з урахуванням їх стратегічного бачення свого розвитку залежно від динаміки реальних та потенційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інвестиційною діяльністю в організаціях, на підприємствах здійснюється з дотриманням загальноприйнятих підходів та принципів інвестиційного менеджменту, це стосується і розроблення інвестиційних проєктних рішень, але підприємства мають в цьому питанні свою специфіку залежно від етапів життєвого циклу та особливості галузевого характеру. Потрібно розуміти так, що кожне підприємство на момент створення було обґрунтованим інвестиційним проєктом (основний проєкт), в більшості випадків великого масштабу. На початку створення це були інвестиції пов'язані переважно зі значними капітальними витратами: будівництво, придбання цілісних майнових комплексів, створення інфраструктури, закупівля та встановлення обладнання, тобто це інвестиції в основні засоби (рис. 1).

Одночасно відбувається інвестування в нематеріальні активи (НМА) – придбання технологій, ноу-хау, прав на використання торговельних знаків, програмних продуктів, зокрема для використання штучного інтелекту. Паралельно здійснюється забезпечення майбутніх виробничих потреб оборотними активами, зокрема запасами сировини, матеріалів тощо. Це може вимагати безпосереднього створення сировинних зон або заключення відповідних довготривалих контрактів з виробниками сировини і матеріалів. З плином часу вже повністю функціонуючі підприємства (з освоєними потужностями) вдаються до подальших інвестиційних проєктів (субпроєктів) залежно від своєї стратегії. Це можуть бути як реальні так і фінансові інвестиції. Ініціюються проєкти з оновлення окремих видів обладнання (усунення фізичного та морального зношування), з модернізації та реконструкції (з метою розвитку та розширення), з інвестування в приріст запасів матеріальних оборотних активів (з метою розвитку та розширення виробництва при введенні нових потужностей та при забезпе-

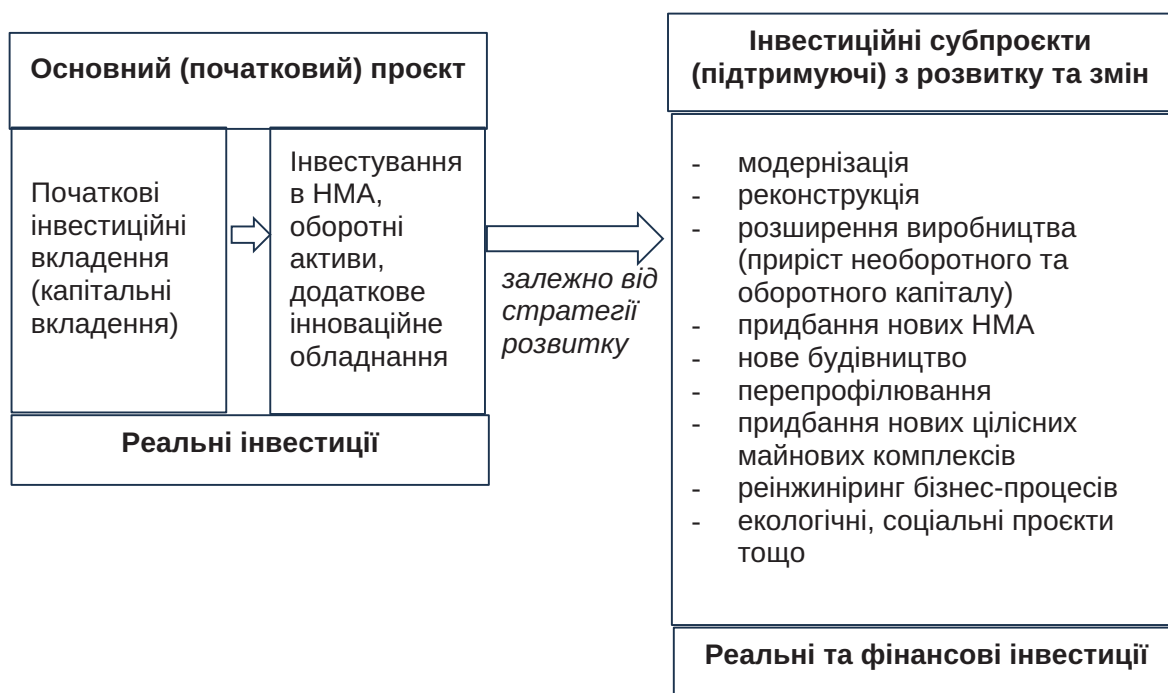


Рис. 1. Загальний алгоритм формування інвестиційних проєктних рішень при створенні та функціонуванні підприємства

Джерело: сформовано автором

ченні більш повного використання існуючих потужностей – зазвичай при розширенні ринків збуту), з придбання нових нематеріальних активів (при впровадженні нових технологій, обладнання з використанням елементів штучного інтелекту). Крім таких субпроєктів, що підтримують і розвивають основний інвестиційний проєкт, підприємства з часом вдаються і до проєктів з нового будівництва, придбання цілісних майнових комплексів, реінжинірингу бізнес-процесів, перепрофілювання. Останнє відбувається на прикінцевих стадіях життєвого циклу або у випадку явних потенційних змін (біфуркацій). Одночасно з традиційними проєктами (субпроєктами) інноваційно-технологічного розвитку підприємства все частіше здійснюють проєкти пов'язані з диверсифікацією, поліфункціональною діяльністю, екологічні, соціальні проєкти тощо. Наявність цих проєктів пояснюється тими змінами, що відбуваються в глобальному світовому середовищі і орієнтацією на сталий розвиток.

На рис. 1 відображена традиційна інвестиційно-проєктна діяльність організацій (підприємств). Якщо проаналізувати практичний досвід інвестиційних проєктних рішень на підприємствах харчової промисловості, то з урахуванням галузевої специфіки та механізму формування підприємств харчової промисловості можна виокремити два алгоритми інвес-

тиційно-проєктного започаткування і розвитку таких підприємств.

Перший алгоритм пов'язаний з утворенням повномасштабного виробничого підприємства харчової промисловості. Йдеться про значні початкові інвестиції в першу чергу в необоротні активи – придбання цілісних майнових комплексів, будівництво підприємств, комплектація необхідним обладнанням, придбання НМА та подальше забезпечення оборотними активами. Практично на початку це та схема, яка була описана вище (рис. 1). Далі підприємство з часом переходить до субпроєктів з розвитку виробничого бізнесу з подальшою галузевою диверсифікацією (рис. 2).

З часом інвестиційно-проєктні рішення будуть пов'язані з субпроєктами різногалузевої диверсифікації і досить часто це може бути інвестування у створення власної сировинної бази – зокрема і в сільськогосподарське виробництво. Це специфіка, яка пов'язана з тим, що підприємства харчової промисловості потребують вагомої сировинної бази, що підтверджується значною часткою витрат на сировину в структурі собівартості продукції. Але крім того, підприємства далі будуть здійснювати субпроєкти з розвитку та змін, які відображені на рис. 2. Прикладом такої проєктної діяльності може бути діяльність

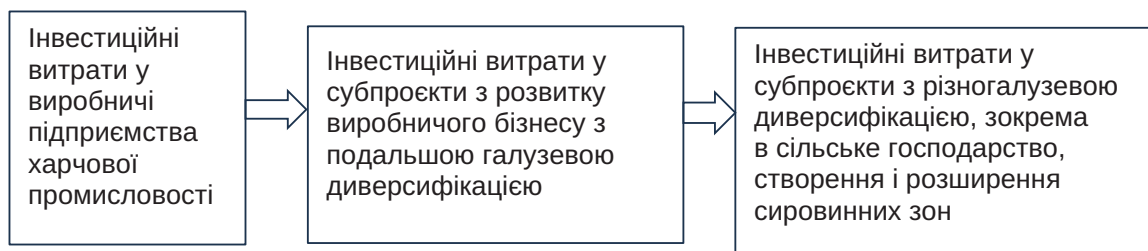


Рис. 2. Алгоритм формування інвестиційних проєктних рішень при стандартному створенні та функціонуванні виробничих підприємств харчової промисловості

Джерело: сформовано автором

кондитерської корпорації «Рошен», яка після проєктів з придбання цілісних майнових комплексів та подальшої їх реконструкції, переоснащення і будівництва нового підприємства (ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен» в Борисполі) перейшла до різногалузевої диверсифікації – будівництво ТОВ «Логістичний центр „Плюс“» в Яготині та ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною [5]. Компанія «Данон Україна» також розпочинала свою діяльність проєктами з придбання цілісно-майнових виробничих комплексів та подальшої їх реконструкції. А далі здійснюється проєкти з організації сировинної бази: розвиток в Україні кооперативів із вирощування полуниці (для забезпечення фруктову сировиною власного виробництва молочних десертів), «Данон Україна» спільно з Канадською агенцією міжнародного розвитку (CIDA) та благодійною організацією Heifer-Ukraine ввели в експлуатацію першу чергу навчальної молочної ферми у Дніпропетровській області (2012 р.), на Полтавщині – започаткування трьох нових молочних кооперативів. Далі відбувались процеси диверсифікації – інфраструктурні

проєкти: будівництво дистриб'юторського центру в Херсоні, проєкт з організації допоміжного виробництва: виробництво великих пляшок [11].

Другий алгоритм (рис. 3) пов'язаний із започаткуванням сільськогосподарського виробництва, тобто це будуть сільськогосподарсько спрямовані інвестиційні проєкти.

Оптимально це будуть проєкти спрямовані на сферу рослинництва, часто відбувається внутрішньогалузева диверсифікація з переходом до тваринництва. А далі в процесі зростання сільськогосподарського бізнесу і накопичення фінансових ресурсів доцільна подальша галузева диверсифікація діяльності, пов'язана з переробленням власної сільськогосподарської продукції, йдеться про створення підприємств (на початку – цехів) з виробництва харчової продукції. З часом можливий перехід до проєктів створення повномасштабного виробничого підприємства харчової промисловості. Наявність багатогалузевих значних проєктів переростає в подальшу диверсифікацію діяльності і створення агропромислових компаній.

Прикладом такого алгоритму проєктної діяльності може бути компанія МХП. Почат-

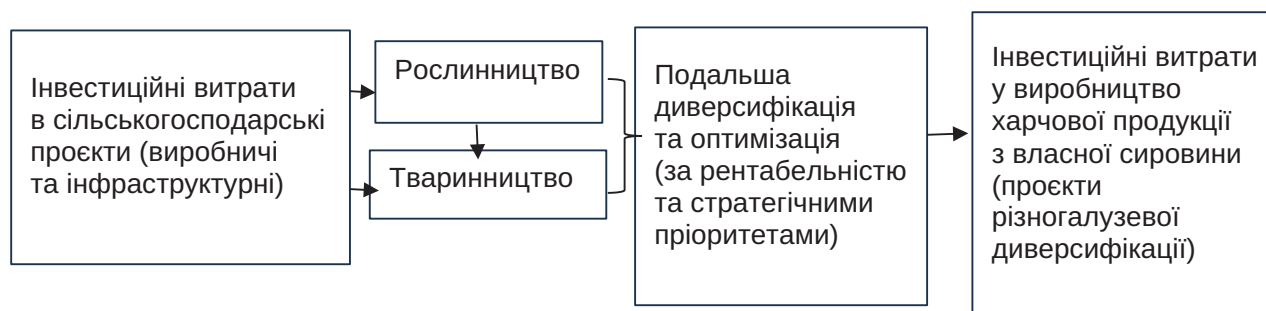


Рис. 3. Алгоритм формування інвестиційних проєктних рішень при створенні та функціонуванні виробничих підприємств харчової промисловості на основі сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

кові інвестиції були пов'язані з безпосереднім первинним переробленням продукції рослинництва (виготовлення круп і комбікормів), далі відбуваються проекти з диверсифікацією на тваринництво (придбання птахофабрик), на виробництво харчової продукції (виробництво охолодженого курячого м'яса «Наша ряба», м'ясних напівфабрикатів – Миронівський м'ясопереробний завод «Легко», м'ясоковбасних виробів під брендом «Башинський»), паралельно з цим МХП здійснює низку інших проектів зі свого розвитку: екологічні (енергетичні), соціальні, маркетингові, вихід на міжнародні виробничі майданчики. МХП наразі здійснює розпочинає проект трансформації з міжнародного постачальника сільськогосподарської сировини на міжнародну компанію у сфері харчових та агро-технологій [8]. Схожий алгоритм на початку інвестиційно-проектної діяльності мала також компанія Кернел. Початковий інвестиційний проект компанії: придбання цілісних майнових комплексів – зернових елеваторів з метою експорту сільськогосподарської продукції, тобто інфраструктурний проект в сільському господарстві, а також придбано сільськогосподарські компанії. Далі здійснюються проекти з будівництва та придбання цілісних майнових виробничих комплексів: введено в експлуатацію мультизернові олійноекстракційні заводи. Кернел впроваджує проекти «зеленої» енергетики, інвестує в розвиток середнього і малого агробізнесу в Україні (підтримка та розвиток сировинної бази), в соціальні проекти [4].

Висновки. На основі викладеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Кожне підприємство потрібно розглядати як реалізацію інвестиційного проекту певного масштабу і з певними характеристиками. Подальша діяльність підприємства пов'язана зі здійсненням інвестиційних субпроектів, які підтримують розвиток, реагують на зміни.

2. Зазвичай розвиток підприємств супроводжується різноплановими проектами, в основі яких є проекти внутрішньогалузевої та міжгалузевої диверсифікації.

3. Для підприємств харчової промисловості зазвичай характерні два основних (базових) алгоритми формування інвестиційних проектних рішень. Перший: алгоритм формування інвестиційних проектних рішень при стандартному створенні та функціонуванні виробничих підприємств харчової промисловості, де початковим проектом є створення потужностей з виробництва харчової продукції (формат B2C), а в подальшому здійснюються проекти розвитку і зокрема – створення або розширення власної сировинної бази. Другий – це алгоритм формування інвестиційних проектних рішень при створенні та функціонуванні виробничих підприємств харчової промисловості на основі сільськогосподарських підприємств, де початковими є проекти створення потужностей для забезпечення сировинної бази (формат B2B), а в подальшому відбувається перехід до проектів безпосереднього виробництва харчової продукції (формат B2C).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гриценко Л. Л. Економічна сутність інвестиційної політики в контексті сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2012. № 9. С. 155–160.
2. Гриценко Л. Л. Система інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. *Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку : монографія* [за заг. ред. Т. А. Васильєвої, В. Г. Боронос]. Суми : СумДУ, 2009. С. 137–177.
3. Івахненко А. В. Інвестиційне забезпечення впровадження інновацій на промисловому підприємстві з урахуванням ризиків [Електронний ресурс] : Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 260 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54032>
4. Кернел. URL: <http://surl.li/hkhyte>
5. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <http://surl.li/fsulxi>
6. Матвій І., Артимишин Ю. Основні тенденції реалізації інвестиційних проектів на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143>
7. Мисяк І. М., Діжак В.В., Степась М.В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 277–283. <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/858>
8. МХП (компанія). URL: <http://surl.li/phjlzv>
9. Присяжнюк О., Безименний С. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 111–116. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19>

10. Федоренко І. А., Шкарупа Є. О., Шляпцева К. С. Інвестиційне проектування як основа для формування інвестиційної привабливості промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 36–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36>
11. Danone в Україні. URL: <http://surl.li/mbsyxv>
12. Kosenko V. Decision support system in planning investment projects. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 6. С. 113–118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.113>

REFERENCES:

1. Hrytsenko L. L. (2012) Ekonomichna sutnist investytsiinoi polityky v konteksti suchasnykh tendentsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Economic essence of investment policy in the context of current socio-economic development trends]. *Ekonomika rynkovykh vidnosyn*, 9, 155–160. [in Ukrainian].
2. Hrytsenko L. L. (2009) Systema investytsiinoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [System of investment support for innovative development]. In Vasyliieva T.A., Boronos V.H. (Eds.), *Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku: monohrafiia* (pp. 137–177). Sumy: SumDU. [in Ukrainian].
3. Ivakhnenko A. V. (2021) Investytsiine zabezpechennia vprovadzhennia innovatsii na promyslovomu pidpriemstvi z urakhuvanniam ryzykiv [Investment support for innovation implementation at industrial enterprises considering risks]. Kharkiv: National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54032> [in Ukrainian].
4. Kernel. Retrieved from <http://surl.li/hkhyte> [in Ukrainian].
5. Konyterska korporatsiia «Roshen» [Confectionery corporation "Roshen"]. Retrieved from <http://surl.li/fsulxi> [in Ukrainian].
6. Matvii I., Artymyshyn Yu. (2024) Osnovni tendentsii realizatsii investytsiinykh proektiv na suchasnomu etapi [Main trends in the implementation of investment projects at the present stage]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143> [in Ukrainian].
7. Mysiak I. M., Dizhak V. V., Stepas M. V. (2023) Otsinka efektyvnosti realnykh investytsiinykh proektiv [Evaluation of real investment projects effectiveness]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 37, 277–283. <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/858> [in Ukrainian].
8. MHP (kompaniia) [MHP (company)]. Retrieved from <http://surl.li/phjlvz> [in Ukrainian].
9. Prysiashniuk O., Bezymennyi S. (2021) Innovatsiini rishennia v upravlinni investytsiynomy proiektamy [Innovative solutions in investment project management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29, 111–116. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19> [in Ukrainian].
10. Fedorenko I. A., Shkarupa Ye. O., Shliaptseva K. S. (2021) Investytsiine proektuvannia yak osnova dlia formuvannia investytsiinoi pryvabyvosti promyslovoho pidpriemstva [Investment design as a basis for forming the investment attractiveness of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, 1, 36–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36> [in Ukrainian].
11. Danone v Ukraini [Danone in Ukraine]. Retrieved from <http://surl.li/mbsyxv> [in Ukrainian].
12. Kosenko V. (2018) Decision support system in planning investment projects. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 6, 113–118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.113> [in English].