

УДК 658.631

Судук О. Ю., к.с.-г.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СФЕРІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

В статті розглянуто сутність поняття проектної діяльності. Обґрунтовано ключові міркування при прийнятті рішень в сфері аграрного виробництва. Розглянуто основні особливості стандартів і моделей, спрямованих на систематизацію базових засад в управлінні проектами. Обґрунтовано поняття цінності від використання методології проектного управління. Сформульовано переваги впровадження системи управління проектами в сфері аграрного виробництва.

***Ключові слова:* проектний підхід, цінність, управління проектами, методологія.**

Забезпечення збалансованого розвитку природно-ресурсного потенціалу належить до пріоритетних та глобальних проблем у внутрішній і зовнішній політиці розвинутих країн. Кризова ситуація з використанням, збереженням та відтворенням природних ресурсів, яка сформувалась в Україні, об'єктивно є наслідком загальної несприятливої соціально-економічної обстановки, яка склалася в попередні роки. В сучасних умовах стало очевидним, що проблеми збалансованого розвитку природно-ресурсного потенціалу сфери аграрного виробництва не можуть розглядатися окремо при формуванні відповідних управлінських рішень.

Роль проектного менеджменту стрімко зростає, оскільки проекти стають невід'ємною складовою діяльності компаній як проектно-орієнтованих, що використовують системний підхід до управління проектами, так і тих, яким раніше не притаманна була така діяльність (сфери послуг, інтертейменту, АПК та ін.). Це підвищує значення системного розвитку проектного управління.

Серед дослідників проектного підходу до управління можна виділити наступних вітчизняних та зарубіжних авторів: А. С. Афонін, В. Н. Бурков, Д. А. Новіков, С. Д. Бушуєв; В. А. Верба, О. А. Загородніх, В. І. Воропаєва, В. Н. Фунтов, Х. Решке, Х. Шелле, М. А. Разу та ін. [1; 2; 3].

Проблемами формування, оцінки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів займалися такі вчені, як Т. В. Майорова, А. А. Пересада, В. В. Жуков, В. Г. Суржик, Ю. В. Ніколаєнко, І. О. Бланк, С. В. Мочерний [1–5]. Дослідники трактують проектний підхід як управлін-

ський підхід, що дозволяє організації сфокусувати увагу і сконцентрувати зусилля на виконанні визначеного комплексу задач при заданих часових, ресурсних обмеженнях. Іншим моментом, який підсилює актуальність дослідження, є те, що існуючі наукові дослідження проектного менеджменту практично не охоплюють сферу аграрного виробництва, чим і викликана актуальність теми дослідження.

З проектною діяльністю так чи інакше стикалися всі сучасні аграрні підприємства, адже проект – це соціально-економічна система, що обмежена в часі і включає в себе, зокрема, реструктуризацію, проведення реконструкції, відкриття нових видів бізнесу, випуску нової продукції, послуг тощо. Саме проектні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як бізнесу в цілому, так і управлінської діяльності, зокрема. У загальному випадку, управління проектом є надзвичайно складним завданням. Так, на думку В. Н. Буркова, Д. А. Новікова, для синтезу механізму проект-менеджери повинні для кожного з потенційних виконавців, з відомими характеристиками, для всіх можливих методів, засобів, форм, змістів, умов і мотивів визначити допустиму сукупність результатів і цілей. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів і, отже, критерій порівняння механізмів за ефективністю, вибрати і реалізувати оптимальний результат [1, С. 35]. Як визначає С. Д. Бушуєв, серед ключових міркувань при прийнятті рішення про призначення керівника проекту одним з головних є досвід у проектному менеджменті [2, С. 35]. Саме у даному питанні виникають труднощі в пересічному аграрному підприємстві, тому що проектний підхід до управління на даний час розвивається лише в великих компаніях (наприклад АПК-ІНВЕСТ, яка реалізує один з найбільших інноваційних проектів в агропромисловому секторі економіки України), таким чином, саме там можуть формуватися передумови для накопичення досвіду проект-менеджменту. Разом з тим, проектна діяльність має місце практично в кожному сільськогосподарському підприємстві. Як визначає В. І. Воропаєв [3], серед функцій управління проектами виділяються: управління предметною областю проекту, управління проектом за часовими параметрами, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління персоналом, управління комунікаціями, управління контрактами, управління змінами. З огляду на зазначене, виникає стійке усвідомлення складності проектної діяльності як у фахівця будь-якого рівня, так і керівника підприємства, а отже, і значної відповідальності, що створює суб'єктивні (ментальні) та об'єктивні (відсутність фахівців з проектного управління) перешкоди до переходу організацій на новітні методи управління.

Ціннісна орієнтація суб'єктів ринкових відносин дедалі стає безсумнівним імперативом економіки двадцять першого століття. Ця «ідеологія» виступає домінантою визначення цільових орієнтирів сільськогосподарських підприємств при взаємодії із своїми споживачами та партнерами, відіграє провідну роль при вибудові внутрішніх процесів компанії, визначенні їх клієнтів та ціннісних очікувань. Аналогічні завдання постають і при реалізації різноманітних проектів, успіх яких в, першу чергу, визначається саме створеною цінністю для основних стейкхолдерів. Разом з тим, неусталеність цього поняття саме у контексті проектного управління, можливість його спрощеного та звуженого трактування потребують більш детального дослідження сутності та змістовного наповнення цієї категорії.

Тому метою даного дослідження є виявлення ціннісних та інтеграційних орієнтирів систем проектного управління, які сьогодні активно використовуються в проектній діяльності аграрних підприємств.

Проаналізувавши основні тенденції розвитку інвестиційного процесу в Україні, нами було з'ясовано, що за останні роки відбулося значне зниження інвестиційної активності вітчизняних та іноземних інвесторів, що призвело не лише до зниження індексу фізичного зростання ВВП, а й негативно вплинуло на модернізацію економіки України. Упродовж 2011-2014 рр. темпи зниження реалізації промислової продукції зросли від 0,5% у 2011 р. до 20% у 2014 р. Найгіршою є ситуація із залученням у вітчизняну економіку іноземних інвестицій, зокрема і в аграрному секторі. У 2013-2014 роках спостерігається негативна тенденція іноземного інвестування. В 2014 році іноземні інвестори уповільнили інвестування в економіку України у зв'язку з воєнними діями на сході України, анексією Криму, посиленням ризику розбалансування платіжного балансу, втратою ринків збуту (32% експорту продукції машинобудування в Російську Федерацію). У січні-вересні 2014 р. іноземними інвесторами вкладено 1905,8 млн дол. США прямих інвестицій (За даними Державної служби статистики зменшення капіталу за цей період становить – 10375,4 млн дол. США, із яких за рахунок курсової різниці – 9408,3 млн дол.). Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) станом на 1 жовтня 2013 року становив 48522,6 млн дол. США та в розрахунку на одну особу населення складає 1129,2 дол. (акціонерного капіталу та боргових інструментів – 57044,5 млн дол., заборгованість за борговими інструментами перед прямими іноземними інвесторами – 8521,9 млн дол.). Інвестиції з країн ЄС складають 77,4% із 133 країн світу, що інвестували в Україну [4]. Розглянуті вище тенденції не сприяють розвитку проектною діяльності як в аграрному секторі, так і в Україні загалом.

На сьогоднішній день існує багато стандартів і моделей, спрямованих на систематизацію базових засад в управлінні проектами. Досить ві-

домими є американський PMBoK, міжнародний ISBIPMA, японський P2M, британський PRINCE2 та ін. Всі вони, хоч і описують ключові моменти проєктного управління, але відрізняються один від одного в тій чи іншій мірі. Самою «молодою» моделлю з них є японська P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation), в якій знайшли відображення як глобально-цивілізаційні тенденції, так і особливості саме японських підходів до управління.

Згідно із даною методологією, проєкт – це дії, направлені на створення цінності проєкту, що володіють унікальністю, власними відмітними характеристиками інноваційності, які створюють цінність активів (включаючи інтелектуальну цінність), цінність інновацій і цінність володіння для всіх зацікавлених сторін.

Ключовим поняттям P2M є створення цінності для організації, як в комерційній, так і в соціальній діяльності, з орієнтацією на місію і систему цілей, через стратегію до реалізації проєктів і програм, що забезпечують успіх її проєктної діяльності. Як бачимо, досить нова (порівняно з іншими стандартами) японська методологія орієнтована не на продукт, а на те, як поєднувати виконувані проєкти і програми з бізнес-стратегією компанії і використовувати отриманий в результаті виконання проєктів досвід для розвитку і просування до стратегічних цілей. В цьому і полягає її інтеграційний підхід.

Цікаво, що за PMBoK(A Guide to the Project Management Body of Knowledge) галузь знань про управління інтеграцією проєкту включає в себе процеси і операції, необхідні для виявлення, визначення, об'єднання, уніфікації та координації різних процесів і операцій управління проєктами в рамках груп процесів управління проєктами. Мета інтеграції – це перш за все ефективне інтегрування процесів в групах процесів управління проєктами, необхідних для досягнення цілей проєкту в рамках певних процедур, прийнятих в організації [5]. Що ж стосується P2M, то тут розглядається інтеграція саме програм. У основі поняття «інтеграція програми» лежить розвиток місії програми в групу проєктів і подальше узгоджене управління цими проєктами з метою отримання вигод і формування цінності програми. Інтеграція програми має три наступні специфічні аспекти:

- інтеграція програми скеровує організаційну стратегію програми, визначає лінію поведінки організації в тому або іншому випадку управління програмою. Це досягається через управління профілями і породжує ситуативну розробку набору сценаріїв програми як вихід з ситуації, що склалася, або як визначення подальшого шляху розвитку програми;

- інтеграція програми створює структуру програми за допомогою управління архітектурою програми і проєктування групи проєктів. Структура програми детально визначається в документі, що описує концепцію

програми і групи проектів, які входять до її складу. Концептуальні документи включають: план управління конфігурацією проекту, формулювання місії проекту, документ, що описує взаємозв'язок проектів, концептуальний бюджет, фінансовий план і концептуальний графік програми;

– стратегії поведінки організації контролюються виходячи з місії програми.

Цими аспектами представлено управління інтеграцією на стадії виконання програми, яке націлене на те, щоб інтегровані проекти і їх компоненти виконувалися автономно, у напрямі досягнення своїх цілей. Управління інтеграцією також повинне забезпечувати спрямованість векторів проектів, які виконані зовнішніми сторонами, на реалізацію місії програми, і пронизувати місією компоненти і етапи кожного проекту програми.

Цінність проекту в аграрному виробництві визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту. Перша – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; друга – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проекту.

Проект, який задовольняє таким умовам, може збільшити цінність активів сільськогосподарського підприємства, створити інтелектуальну цінність і цінність інновації в результаті своєї реалізації, оскільки його продукт створює нову соціальну цінність для суспільства і цінність для власників. Також він може сформувати цінність балансування інтересів зацікавлених сторін, яка виділяє цінність володіння проектом для кожної зацікавленої сторони і проводить синергію для майбутньої вигідної співпраці або нової моделі кросс-індустріального аграрного бізнесу, де при виконанні проекту необхідно уміло балансувати інтереси учасників.

На рівні всієї аграрної компанії цінність застосування технології проектного управління, на наш погляд, не просто призводить до зростання цінності компанії внаслідок успішного виконання конкретних проектів і програм, але створює підґрунтя та потенціал для її підвищення, оскільки проявляється у декількох стратегічних аспектах:

– наявність та постійний розвиток системи управління проектами в компанії можна вважати нематеріальним активом, що, безумовно, підвищує її ринкову вартість;

– результативність проектної діяльності є вагомим чинником залучення компанії до масштабних інвестиційних проектів і програм і, в свою чергу, виводить саму компанію на нову орбіту, посилює її конкурентну позицію;

– для компаній, що обрали вектором свого розвитку стратегію диверсифікації, надання зовнішніх послуг з управління проектами може стати окремим бізнесом;

– ця діяльність сьогодні користується значним попитом, її ринок має невисокий рівень конкуренції і значні перспективи з огляду на надзвичайно гостру потребу у зростанні масштабів інвестиційної діяльності в рамках вітчизняної та глобальної економік.

Такий широкий спектр проявів цінності проектного управління зумовлюється, з одного боку, великою кількістю стейкхолдерів окремого проекту чи програми, кожний з яких отримує свою цінність, а з іншого – суттєвою роллю технологій проектного менеджменту у загальному «наборі» управлінського інструментарію аграрної компанії, що значною мірою забезпечує ефективність реалізації стратегічних планів підприємства і закладає підвалини його довгострокового і стійкого ринкового успіху [6].

В умовах зростаючої динаміки розвитку ринку, необхідності підвищення конкурентоздатності організації, оптимізації бізнес-процесів і реагування на зовнішні складні обставини управління проектами відіграє важливу роль, останнє підтверджується міжнародною статистикою: скорочення тривалості проекту в середньому на 20-30%; економія витрат проекту в середньому на 10-15% [7, С. 22]. За даними компанії IT Expert очікуваний результат від впровадження системи управління проектами полягає в наступних відсоткових показниках (табл. 1) [7, С. 22-23].

Цією ж компанією була проаналізована динаміка проектних показників (також у відсотковому відношенні): кількість завершених проектів – 50, відповідність вимогам замовника – 39, відповідність плану – 34, відповідність бюджету – 30, відповідність проекту стратегії організації – 69 [7, С. 23]. Доцільність та необхідність переходу організацій будь-якого рівня на засади проектного управління, на наш погляд, доведено.

Наразі визначимо деякі причини недостатнього розвитку даної практики у більшості аграрних підприємств:

Таблиця

Очікувані результати від впровадження системи управління проектами в діяльність організації за версією компанії IT Expert

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

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

Всі причини є важливими, але, на наш погляд, в аграрному виробництві саме розташування їх в такій послідовності визначає силу їх впливу на проблему впровадження проектного управління. Як вже зазначалося, лідером, осередком ідеології, філософії, корпоративної культури, стилю управління організації є її керівник. Саме від нього залежить формування цінностей колективу та підлеглих йому керівників. При реалізації проектів, призначенні менеджерів проекту (з внутрішнього персоналу) саме керівнику підприємства необхідно стежити за тим, щоб керівник проекту не вважав, що він все знає і вміє краще співробітників і тому рідко делегував відповідальність членам команди. В такій ситуації мотивація останніх, знижується, а керівник просто не справляється з часом. На додаток надмірне почуття відповідальності або невпевненість недосвідченого керівника нерідко призводять до того, що інформованість використовується як засіб влади. Істотну інформацію про проект та стан його виконання співробітники отримують часто лише уривчасто, несвоєчасно і тільки в результаті масованих розпитувань керівника. Звичайно, від такого поводження з інформацією страждає дух команди, внутрішня згода в колективі, ефективність і співробітництво [8]. Через відсутність власного управлінського досвіду (в цілому або відносно реалізації проекту), зі страху перед можливими невдачами і пов'язаними з ними неприємними наслідками керівники проектів можуть не визначитися зі стилем керівництва і варіювати від адміністративного до ліберального. Ми погоджуємося, що стиль керівництва в чистому вигляді фактично не застосовується, але й занадто невизначена поведінка керівника призводить до того, що проектна команда в таких випадках не знає, чого можна очікувати від керівництва, вона втрачає впевненість у собі. А невпевнені в собі команди втрачають працездатність та готовність до співпраці, мотивацію на високу результативність роботи.

Важливість в сучасних умовах розвитку економіки та бізнесу переходу аграрних підприємств на засади проектного управління очевидна. Для цього, на наш погляд, на державному рівні доцільно створювати умови підготовки конкурентоздатних проект-менеджерів вищими навчальними закладами, консалтинговими організаціями та сприяти розвитку їх послуг з управління проектами, зокрема проектів аграрного спрямування. На мікрорівні необхідно керівництву підприємств усвідомити важливість та реальність управління проектами в заданих умовах господарювання. Для цього, зокрема, корисним є їх участь в Українській асоціації управління проектами, місією якої є формування стилю корпоративної культури підприємства на основі проектного управління, яке забезпечить стабільність, конкурентоздатність та ефективність бізнесу.

1. Бурков В. Н. Как управлять проектами: [научно-практическое издание]. / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М. : СИНЕРГ-ГЕО, 1997. – 188 с.
2. Бушуєв С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс] / Бушуєв С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.
3. Воропаєв В. И. Системное представление Управления проектами [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2338.
4. Інформаційна довідка про стан іноземного інвестування в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://search.ukr.net/?go=http%3A%2F%2Freform.in.ua%2Fcontent%2Fdownload%2Fsessions%2Fs1%2F11.3.pdf>.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами / четвертое издание РМBoK. – Project Management Institute, Inc. – 2008. – 241 с.
6. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія / переклад на українську мову за редакцією проф. Ярошенка Ф. О. – К. : Новий друк, 2010. – 160 с.
7. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб. пособ. / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 400 с.
8. Рихтер К. Камни преткновения проект-менеджмента / К. Рихтер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prjman.ru/practice>.

Рецензент: д.т.н., професор Кожушко Л. Ф. (НУВГП)

Suduk O. Y., Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

FORMING THE VALUES OF PROJECT'S APPROACH IN THE SPHERE OF AGRARIAN PRODUCTION

The article's aim is to identify the values and integration guidelines of project management system that are now widely used in the project activities of agricultural enterprises. Existing project management

researches don't cover the sphere of agrarian production, so this confirms the importance of the subject. In the paper is used the morphological and abstract logical methods for analysis and synthesis of scientific theories in the sphere of agrarian production, statistical method to form the practical recommendations and justification of proposed solutions.

Scientific novelty of research results is to ground the theoretical and practical prerequisites of forming the value of project's approach in the sphere of agrarian production. The practical significance of the paper is that the research results make it possible to implement the methodology of project's approach in agriculture and to ensure the improvement of enterprises' competitiveness.

Keywords: project approach, value, project management, methodology.

Судук Е. Ю., к.с.-х.н., доцент (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В СФЕРЕ АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА

В статье рассмотрено сущность понятия проектной деятельности. Обоснованно ключевые соображения при принятии решений в сфере аграрного производства. Рассмотрены основные особенности стандартов и моделей, которые направлены на систематизацию базовых принципов в управлении проектами. Обосновано понятие ценности от использования методологии проектного управления. Сформулированы преимущества внедрения системы управления проектами в сфере аграрного производства.

Ключевые слова: проектный подход, ценность, управление проектами, методология.
