

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК: 631.152(477); DOI: 10.31388/2519-884X-2022-45-118-123

Герчанівська С. В., к.е.н, доцент

Ярема Л. В., к.е.н, доцент

Гурська І. С., к.е.н, доцент

*Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»*

gerchanivska_s@ukr.net

l8yarema@gmail.com

irinagyrka@ukr.net

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У статті розкрито сутність поняття «проект» та основні його характеристики. Висвітлено функції управління проектами, а також умови, які забезпечують його цінність. Запропоновано етапи процесу управління проектами в аграрних підприємствах. Визначено концептуальні ідеї, які повинні бути покладені в основу системи управління проектами ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: проект, управління, планування, реалізація, моніторинг, контроль.

JEL code classification: M11, Q01

Gerchanivska Svitlana, Ph.D., Associate Professor

Yarema Lubov, Ph.D., Associate Professor

Hurska Iryna, Ph.D., Associate Professor

SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

gerchanivska_s@ukr.net

l8yarema@gmail.com

irinagyrka@ukr.net

PROJECT APPROACH IN MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. Project management in agricultural production aims not only to create a strategy for enterprise development, but also to ensure the application of individual management systems that will fully form strategies for effective development of the enterprise in the long or short term. This requires agricultural producers to have a high enough level of specialists to conduct research, continuous monitoring of the obtained and promising results in order to adjust the planned decisions.

Analysis of the theoretical foundations of project management allows us to say that in general there are two stages of project implementation. The first stage - the beginning of the project - should be a new idea or plan, which in the course of the enterprise will be implemented. The second stage - the end of the project - is the stage of complete completion and receipt of results.

Project management is the process of managing the team and project resources, which can be organized and structured using specific methods, through which the project is completed on time successfully and achieves its goal. There are four main stages in project management - the formation of the research task; project planning process; implementation of project activities, as well as the stage of completion.

The process of project management in agricultural enterprises includes the following stages: initiation, planning, implementation, monitoring and control.

The system of project management for the effective development of agricultural enterprises should be based on such conceptual ideas as the focus on the intensification of the production process and the strategic orientation of management functions. The structural and functional components of the project approach at all stages should be the subject, object, tools, strategic vision, methods and information support that determine the content and practical components of the management process.

Keywords: project, management, planning, implementation, monitoring, control.

Постановка проблеми. Зміни у середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств, потреби споживачів, зростання конкуренції, інтернаціоналізація і глобалізація призвели до зростання ролі проектного менеджменту. Ефективна система управління проектами дедалі більшою мірою визначає успіх діяльності суб'єктів господарювання та забезпечує їх фінансову стабільність, а отже, зміцнює позиції на ринку. Застосування проектного підходу також передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проекту забезпечує детальне планування розвитку ситуації у майбутньому.

Разом з тим в сучасних аграрних підприємствах здебільшого відсутнє системне розуміння методології та практики проектної діяльності. Чинниками, які негативно впливають на реалізацію проектів на вітчизняних підприємствах є: незначна кількість професійних проектних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проекту; відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання управління проектами (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проект-менеджерів); невміння правильно і чітко формулювати цілі проекту, розрахувати всі його витрати; недостатня увага такій важливій сфері управління проектами як управління ризиками, часом проекту [5].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика проектного підходу в менеджменті знайшла своє відображення у дослідженнях багатьох науковців. Зокрема, Диканя І. Л., Боровика Ю. Т., Полякової О. М., Уткіної Ю. М., Компанієць В. В., Панченко С. В., Воловельської І. В., Маслової В. О. та інших.

Метою статті є характеристика проектів, виявлення особливостей проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна організація з проектного менеджменту Інститут Управління Проектами (РМІ – Project Management Institute) дефініціює термін «проект» як роботу, що має тимчасовий характер та спрямована на створення унікального товару, послуги чи роботи, при цьому враховуються обмеження по часу, бюджету, якості та результаті [9]. Науковці виділяють такі основні характеристики проектів:

1) *Одноразовість реалізації.* Одноразовий характер виконання проекту визначається тим, що результат за проектом завжди є унікальним, а сам проект є тимчасовим. Кожен проект реалізується з метою досягнення конкретного неповторного результату. Отже, досягнувши його, проект припиняє своє існування.

2) *Неповторність (унікальність).* Кожен проект має свої особливості, які можуть бути відмінними за багатьма ознаками: місцем розташуванням, виглядом, використаною сировиною, матеріалами тощо. Однак рівень унікальності може бути різним. Якщо проекти є однотипними за своєю сутністю, то рівень їх унікальності буде низьким.

3) *Обмеженість в часі (тимчасовість).* Згідно з визначенням поняття «проект», більшість науковців зосереджують увагу на тимчасовості виконання сукупності дій, які формують зміст даного терміну. Тобто всі проекти мають чіткі окреслені дати початку і завершення. Проект можна вважати початим в той момент, коли зародилася ідея, яка стане його основою. А завершення є час, коли досягнута його мета, або стає зрозуміло, що проект є безперспективним, або його реалізація неможлива. Коли проект завершується, то команда проекту або розпускається, або приступає до виконання нового, який є неповторним за своєю сутністю. Однак сама реалізація проекту може займати від декількох годин до декількох десятиліть і навіть більше.

4) *Взаємозв'язок зі змінами.* Оскільки кожен з проєктів спрямований на створення чогось нового, то можна стверджувати, що їх реалізація пов'язана зі знищенням повністю або частково чогось старого. Причому зміни можуть бути як малі, так і значні за обсягом, суттєві або не дуже, впливаючи при цьому на життя окремого індивідууму, групи людей або суспільства загалом.

5) *Результативність.* Оскільки всі проєкти спрямовані на виконання конкретних цілей, то відповідно усі вони характеризуються відповідними результатами. Окрім цього, результати за проєктом можуть бути і проміжними, оскільки сам проєкт поділяється на окремі фази, які завершуються відповідними віхами, ключовими точками або подіями, і є достатньою умовою для визначення результатів за проєктом [9].

В сучасній вітчизняній науці і практиці проєктний менеджмент спрощується та зводиться, як правило, до проєктного аналізу і розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів. Більш важливим є проєктна ідеологія, в основі якої покладено системне мислення і бачення, системний аналіз мети і змін, що здійснюються господарюючим суб'єктом.

Проєктний підхід в управлінні аграрним підприємством передбачає: чіткість і обґрунтованість визначеної проблеми; послідовний перелік робіт згідно з завданням проєкту із зазначенням початку і завершення; деталізацію завдань та закріплення їх за виконавцями; формування висококваліфікованої команди проєкту; виконання робіт з використанням методів проєктного менеджменту.

Управління проєктами має на меті не лише створення стратегії розвитку підприємства, а й забезпечення прикладного використання окремих систем менеджменту, які повністю формуватимуть стратегії ефективного розвитку підприємства на довго- чи короткострокову перспективу.

Формування довгострокових проєктів вимагає від підприємств проведення достатньо високого рівня досліджень оточуючого середовища та його постійний моніторинг з метою коригування запланованих рішень.

У широкому розумінні управління проєктом – це професійна діяльність, яка базується на використанні сучасних наукових знань, навичок, методів, засобів і технологій та орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом певного впливу на працівників (персонал) для успішного втілення проєктів.

В проєктному менеджменті значну увагу приділено ефективній координації роботи підрозділів та посиленню конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами, залученими в проєкт.

Серед функцій управління проєктами виділяють: управління предметною областю проєкту, управління проєктом по часових параметрах, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління персоналом, управління комунікаціями, управління контрактами, управління змінами.

Система управління проєктом складається з об'єкта управління (проєкт) та суб'єкта управління (команда управління проєктом), які пов'язані між собою прямим та зворотним зв'язком. При цьому використовуються дві групи процесів: проєктно-орієнтовані, що пов'язані з об'єктом управління проєктом, – безпосередні роботи виконавців проєкту, спрямовані на досягнення головної його мети (результатів); процеси управління виконавцями проєкту, що пов'язані із командою управління проєктом, – охоплюють складання опису заходів щодо планування, організації та координації робіт за проєктом для забезпечення його успішного завершення.

Цінність проєкту в аграрному виробництві визначається вигодою, яку надає продукт проєкту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проєкту: по-перше, практична здатність проєктного менеджера виконати проєкт відповідно до плану; по-друге, знаходження способу гармонізувати цінність проєкту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проєкту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою умовою створення цінності проєкту.

Здійснення окремого проєкту обмежується певними складовими, серед

яких зміст проекту, графік реалізації, бюджет проекту, ресурси, якість, ризики, час.

Вважаємо, що процес управління проектами в аграрних підприємствах повинен включати такі етапи (рис. 1).

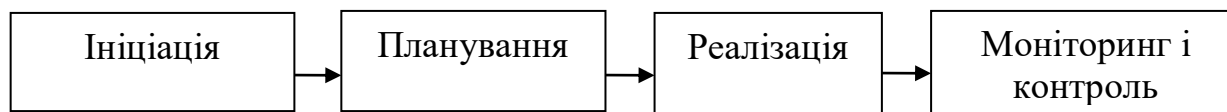


Рис. 1. Процес управління проектами в аграрних підприємствах

* Складено авторами

I етап передбачає визначення ініціатора розробки та реалізації проекту. Найчастіше такими особами є його власники чи керівники. При цьому слід зауважити, саме вони мають повноваження розробляти, погоджувати та приймати всі рішення, пов'язані із забезпеченням розвитку сільськогосподарського підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. З точки зору практичної реалізації цілей, інтереси власників і найманих керівників підприємств дещо різняться. Так, для власників основною метою створення та функціонування підприємства є отримання рівня прибутку, достатнього для забезпечення розширеного відтворення. Метою ж найманих керівників здебільшого є забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Даний етап також передбачає ретельний вибір проектної команди. Варто зазначити, що вона не займається безпосереднім виконанням робіт щодо випуску проектної продукції чи надання проектних послуг. Її управлінські функції пов'язані з забезпеченням чіткого виконання плану реалізації проекту, організацією взаємодії з постачальниками ресурсів, моніторингом дотримання запланованих термінів реалізації проекту та коригуванням плану його реалізації у разі необхідності.

В проєкт-менеджменті виділяють кілька ключових етапів функціонування команди: формування, створення, розвиток, трансформація і розформування.

Функціонуванню команди характерне: лідерство може мати кілька типів, а керівника команди можуть і призначити, і дати на вибір членам команди; сталі норми посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог загалом можуть не виконуватися, а натомість висуватимуться нові процедурні

детермінанти для команди загалом та окремо для кожного її члена. При зміні завдань, мети проекту існує ймовірність виникнення потреби в доукомплектуванні команди або зміни її складу. В такому разі на підприємстві використовуватимуть принципи добору та розстановки кадрів.

Керівник проекту повинен делегувати повноваження членам команди. В такій ситуації мотивація останніх зростає, а керівник має змогу все виконати вчасно. Крім того, надмірне почуття відповідальності або невпевненість недосвідченого керівника призводять до того, що інформованість використовується як засіб влади.

На II етапі здійснюється планування, яке полягає в уточненні цілей, конкретизації очікуваних результатів і розподілі наявних ресурсів проекту. Важливим є визначення мети, від якої залежать кінцеві результати реалізації проекту. Існують певні обмеження визначення кінцевої цілі проекту ефективного розвитку аграрних підприємств: наявність показників, що підлягають першочерговому розрахунку, наявність показників, які визначаються, виходячи із суб'єктивної думки учасників проекту; наявність показників, які потребують подальшого уточнення.

На III етапі відбувається концептуальне формування моделі реалізації проекту з урахуванням дій щодо управління ним і безпосереднього процесу створення продукту чи послуги. Сюди відносять: визначення та формування комплексу виконуваних робіт і реалізованих заходів; обґрунтування кількості необхідних ресурсів, визначення джерел їх постачання та розподіл протягом життєвого циклу проекту; узгодження дій учасників проекту та їх мотивація; визначення тривалості та послідовності робіт з урахуванням логічності

й ефективності їх виконання; визначення ризиків і параметрів якості проєкту.

Надзвичайно важливим для аграрних підприємств є передчасне виявлення й управління ризиками. Ризик – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілі проєкту, його зміст, вартість і якість. Причини ризиків проєкту знаходяться в невизначеності. Відомі ризики – це ті ризики, які були ідентифіковані і проаналізовані, що дозволяє планувати реагування на них. Невідомими ризиками неможливо управляти проактивно, і отже, для них можна виділити управлінський резерв [1]. Управління ризиком в проєктному менеджменті можна розглядати як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення й аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або прийнятних меж.

На даному етапі уточняється кінцева вартість, тобто прибутковість проєкту ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства.

IV етап передбачає безпосереднє виконання проєкту з дотриманням організаційного плану, графіку фінансування в межах запланованого бюджету й обсягів залучення необхідних ресурсів.

Моніторинг проєкту – це регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проєкту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що моніторинг відмінний від контролю (який використовує дані, представлені моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою), а також від оцінки (через яку виносяться судження про якість та ефективності здійснення проєкту) [6]. Метою моніторингу є надання керівництву оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проєкту. Інтегральні показники стану проєкту або ключові показники виконання повинні

задовольняти потреби керівництва як з точки зору повноти, так і оперативності їх подання.

Контроль реалізації проєкту – це прийняття рішення та здійснення дій, спрямованих у першу чергу на зменшення різниці між затвердженим базовим або поточним планом проєкту і його фактичним здійсненням. Контроль здійснюється для зменшення ризику наявності невіршених цільових завдань проєкту, затримки терміну і перевищення бюджету. Він зосереджений на виконанні предметно-орієнтованих і управлінських робіт за проєктом, рівні витрат та часу реалізації.

Важливим аспектом проєктного підходу є спроможність менеджерів (власників) чітко визначити творчий задум (образ бажаного результату); повну систему змін, які необхідно здійснити для реалізації цього задуму; конкретні строки проведення всіх робіт і заходів; вміння узгоджувати їх в часі і в просторі; оптимально розподіляти і використовувати наявні ресурси, бачити і враховувати ризики.

Основними перевагами проєкт-менеджменту є: використання креативних можливостей менеджерів, їх знання і досвід; забезпечення синхронізації в часі і в просторі всіх проєктних робіт при оптимальному використанні ресурсів; прогнозування ризиків і завчасне прийняття заходів щодо їх усунення; концентрація зусиль, здібностей і можливостей персоналу на реалізацію задуму, досягнення мети.

В основу системи управління проєктами ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні бути покладені такі концептуальні ідеї, як спрямованість на інтенсифікацію виробничого процесу та стратегічну зорієнтованість функцій управління. Структурно-функціональними компонентами проєктного підходу на всіх етапах мають бути суб'єкт, об'єкт, інструменти, стратегічне бачення, методи та інформаційне забезпечення, що визначають змістовно-практичні компоненти управлінського процесу.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання проєктний підхід в управлінні підприємством забезпечує успіх в конкурентній боротьбі, сприяє швидкому реагуванню на внутрішні і зовнішні зміни

навколишнього середовища, заощаджує час і гроші. Саме проект-менеджмент створює передумови ефективного розвитку аграрного формування, оскільки реалізовує всі функції управлінської діяльності. Застосування проектної підходу надає можливість враховувати унікальні характеристики, що притаманні кожному окремому підприємству, досягати поставленої мети в умовах обмеженості ресурсів та часу.

Найважливішими напрямками вдосконалення управління проектами в сільськогосподарських підприємствах є: розвиток проектної аграрного консалтингу, експертного співтовариства, проектної аналітики, професійних спеціалізацій проєктувальників, нормативно-правового забезпечення проектної діяльності тощо.

Список використаних джерел

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 126-130.
3. Лучко Г. Сучасний стан та проблеми розвитку проектної менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501-506.
4. Мандич О. В. Управління проектами через інструментарій маркетингу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. Економічні науки*. 2019. № 202. С. 242-252.
5. Онишкевич О. В. Актуальність проектної підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203-207.
6. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслова В. О. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 312 с.
7. Продиус О. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 21. Вип. 10 (52). С. 51-55.
8. Самсоненко М. С., Передало Х. С. Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/155.pdf.
9. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
10. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 119-124.

References

1. Danchenko O. B. and Zanora V. O. (2019), *Proektnyj menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryjniattia upravlins'kykh rishen'*. Cherkasy : PP Chabanenko Yu.A., 278 p.
2. Zhyhalkevych Zh. M. and Chukhlib V. Ye. (2019). *Upravlinnia proektamy ta ikh ryzykamy: pidkhody ta metody. Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 6 (17), pp. 126–131.
3. Luchko H. (2017). *Suchasnyj stan ta problemy rozvytku proektnoho menedzhmentu v Ukraini. Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 501–506.
4. Mandych O. V. (2019). *Upravlinnia proektamy cherez instrumentarij marketynhu pidprijemstva. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho univertsytetu sil's'koho hospodarstva im. P. Vasylenka. Ekonomichni nauky*, vol. 202, pp. 242–252.
5. Onyshkevych O. V. (2016). *Aktual'nist' proektnoho pidkhodu v upravlinni pidprijemstvamy. Ekonomika i suspil'stvo*, 6, pp. 203–207.
6. Panchenko S. V., Dykan' V. L., Volovel's'ka I. V. and Maslova V.O. (2016). *Upravlinnia biznesom*. Kharkiv: UkrDUZT, 2016. 312 p.
7. Prodius O. (2016). *Formuvannia ta upravlinnia komandoiu proektu. Visnyk Odeskoho natsionalnoho univertsytetu*, vol 21, no. 10 (52), pp. 51–55.
8. Samsonenko M. S. and Peredalo Kh. S. (2021). *Proektnyj menedzhment iak instrument upravlinnia ekonomichnoiu konkurentsiiu. Efektyvna ekonomika*, 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/155.pdf (дата звернення: 26.01.2022).
9. Tian R. B., Kholod B. I. and Tkachenko V. A. (2003). *Upravlinnia proektamy: pidruchnyk*. Kyiv: Tsentri navchal'noi literatury. 224 p.
10. Khadartsev O. V. and Morhun A. V. (2019). *Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia proektamy na pidprijemstvi. Prychornomors'ki ekonomichni studii*, 48-2, pp. 119–124.