



Dr. habil, Assoc. Prof. Olena Slavkova<sup>1)</sup>  
Olha Novikova<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Department of Accountings, Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine) slavkova\_sum@yahoo.co.uk

<sup>2)</sup> Department of Economics, Sumy National Agrarian University (Sumy, Ukraine)novikova.css@gmail.com



## PROJECT MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

## ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH ROLNYCH NA UKRAINIE

## ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

### Abstracts

*Paper contains the analysis of project approach for managing business in agriculture in Ukraine, key advantages of the use of Project management tools when implementing investment projects in agriculture are presented. Perspectives of usage of Project management for state programs in agriculture are outlined.*

**Keywords:** project, agriculture, project management.

### Streszczenie

*W artykule poddano analizie kwestię specyfiki podejścia projektowego jako mechanizmu zarządzania działalnością przedsiębiorstw w dziedzinie agroprzemysłowej na Ukraini. Poza tym wskazano na główne zalety korzystania z narzędzi zarządzania projektami podczas wdrażania projektów inwestycyjnych w przedsięwzięciach gospodarczych sektora rolno-spożywczego. Opisano także możliwości wykorzystania narzędzi zarządzania projektami w trakcie realizacji programów rządowych.*

**Słowa kluczowe:** projekt, rolnictwo, zarządzanie projektami.

### Аннотация

*В статье анализируются особенности проектного подхода как механизма управления деятельностью предприятий в агропромышленной сфере Украины, выделены ключевые преимущества использования инструментов проектного менеджмента при внедрении инвестиционных проектов в АПК, а также перспективы его применения при реализации государственных программ.*

**Ключевые слова:** проект, сельское хозяйство, проектный менеджмент.

Dr. habil. O. Slavkova, O. Novikova

**Постановка проблемы.** Современный подход к управлению стирает границы между ведением бизнеса в различных сферах. Традиционно сельское хозяйство считалось особенной отраслью с характерными правилами и методами ведения бизнеса, но в последнее время даже в Украине применяемые подходы всё менее специфичны. С приходом на отечественный рынок иностранного капитала активно стали внедряться западные управленческие подходы, среди которых важное место занимает проектный.

Проектное управление принципиально отличается от операционного менеджмента наличием конечной цели, чётко организованной структуры проекта, проектными ограничениями, стейкхолдерами, специфичного формализованного подхода к работе над проектом и позволяет концентрировать усилия проектной команды и инвесторов на приоритетных направлениях развития компании. Управление проектами позволяет также небольшим коллективам распоряжаться ресурсами, проводить собственную кадровую политику, фокусироваться на инновационных задачах. Руководитель проекта при этом может в большей мере обладать знаниями и навыками в области управления, и в меньшей мере – быть специалистом в области сельского хозяйства.

Значительная потребность в реализации аграрных проектов различных уровней со стороны отрасли и появление на рынке крупных инвестиционных фондов обусловили необходимость в приведении принципов и методов их работы к единым стандартам. Использование проектного подхода в практике деятельности организаций и при формировании инвестиционных пакетов повышает инвестиционную привлекательность аграрных проектов.

Описывая важность проблемы необходимо также заметить, что высокие агротехнологии и методы проектного менеджмента в большинстве случаев применяются в предприятиях, которые имеют значительные земельные площади в десятки и сотни тысяч гектаров.

**Анализ последних исследований и пуб-**

**ликаций.** Исследованием проектного подхода в управлении занимались как иностранные, так и украинские учёные, среди которых можно выделить: Г. Дитхелма, М.Л. Разу, И.И. Мазура, В.А. Верба, В.Д. Шапиро, Г.М. Тарасюка, Л.С. Кобыляцкого и других. В то же время исследованию применения проектного менеджмента в агропроизводстве уделено недостаточно внимания. Отдельные проблемы проектного подхода в управлении сельским хозяйством изучали Г.А. Паламарчук и Т.О. Сазонова, С.В. Коляденко [4,7], но комплексное исследование особенностей и перспектив его применения в АПК до сих пор не проведено.

**Постановка задачи.** Целью этой статьи является исследовать возможности использования проектного управления в АПК и в особенности в сельском хозяйстве, выделить отраслевые особенности такого вида управления и преимущества подобной практики по сравнению с операционным подходом.

**Изложение основного материала.** Проектный менеджмент или управление проектами представляет собой деятельность, направленную на реализацию проекта с максимальной эффективностью при заданных ограничениях времени, ресурсов (и стоимости), а также качества конечных результатов. Параметры эффективности, цели и ограничения в большей мере зависят от типа проекта [5]. Определяют его и в более широком смысле как общепризнанную методологию, философию управления проектами, процессы управления командой и проектными ресурсами с применением специальных методик и приёмов.

С 50-х годов 20 века в мире велись работы по систематизации и стандартизации знаний о проектном менеджменте. В Европе эту функцию выполняла Международная ассоциация управления проектами IPMA, имеющая партнёров и на постсоветском пространстве (СОВНЕТ, УКРНЕТ), работа её преимущественно велась в сторону определения знаний и навыков, которыми должен обладать квалифицированный проект менеджер для успешной реализации проектов различной сложности.

В США с 1969 года лидирующую роль в отрасли занимает Институт проектного управления. Впоследствии именно эта организация в 1987 опубликовала свод стандартов по управлению проектами РМВОК, который собрал в себе набор практических знаний и методик по непосредственному управлению любым типом проектов различных уровней сложности. Американский национальный стандарт управления проектами РМВОК определяет управление проектом как приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектом из 10 различных областей знаний, объединённых в 5 различных групп: процессы инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия [6].

Примерами проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта, услуги или результата;
- осуществление изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);
- проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован;
- строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;
- внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур.

В случае с каждым проектом может выполняться определённый набор процессов в зависимости от его типа и сложности, но в общем виде соблюдение изложенных в руководстве методик позволяет стандартизировать работу над проектом, не смотря на его инновационность и сферу применения. Такой подход позволит реализовать как крупные инновационные проекты по ре-

формированию инфраструктуры региона, так и небольшие типовые проекты, как то обновление машинно-тракторного парка или выращивание новой сельскохозяйственной продукции или выращивание нового вида сельскохозяйственных животных. В любом случае последовательность работы над проектом будет однотипной, а выполняемые процессы хорошо знакомы менеджеру проекта, даже если он не является узким специалистом в отрасли. Общепринятой является практика привлечения высококвалифицированных опытных управленцев, специалистов по управлению проектами часто с минимальным опытом в сфере реализации проекта.

Менеджер проекта наделяется полномочиями в зависимости от потребностей и пожеланий стейкхолдеров и, создавая проектную команду, привлекает необходимых специалистов в рамках бюджета проекта. Каждый этап жизненного цикла проекта сопровождается составлением стандартизированной документации и подведением промежуточных этапов с оценкой качества работы и соответствия плановым показателям.

Закрытие проекта может осуществляться различными способами в зависимости от того, достигнуты ли цели проекта и какого рода задача была поставлена. В большинстве случаев после завершения проекта его результатом является отлаженное производство продукции, введённое в эксплуатацию оборудование, жизнеспособное предприятие или новый продукт, выпуск которого продолжается под руководством операционных менеджеров, руководителей подразделений предприятия, на котором реализовывался проект.

Завершением проекта может быть полное прекращение работ, связанных с проектом, как например, при проведении одноразового мероприятия. После окончания проекта, оценки эффективности и подведения итогов команда проекта расформировывается полностью, переходит к работе над другим проектом или возвращается к выполнению функциональных обязанностей в случае, ес-

ли сотрудники были временно или частично привлечены к проекту с основных мест работы в подразделениях.

Такой подход позволяет оптимально мобилизовать имеющиеся ресурсы для достижения цели и имеет ряд преимуществ по сравнению с традиционной деятельностью предприятия. В то время как текущая операционная деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами в рамках устоявшихся полномочий сотрудников, проект представляет собой разовый комплекс слаженных мероприятий, направленный на достижение цели проекта при заданных ограничениях по качеству, ресурсам и времени.

Принципиальная разница проектного подхода к управлению от операционного менеджмента состоит в нескольких ключевых отличиях: нацеленность на результат, а не поддержание дееспособности системы, готовность к изменениям и способность быстро на них реагировать, гибкая организационная структура и необходимость смены функциональных обязанностей в течение жизненного цикла проекта. Всё это позволяет мобилизовать потенциал участников проекта и направить их усилия на эффективное решение поставленной задачи. Чётко выверенные промежуточные цели и регулярная оценка промежуточных результатов является действенным стимулом, позволяет сравнивать успешность абсолютно разнотипных подразделений, своевременно поощрять за успешную работу, а ограниченность во времени не позволяет снизить уровень требований к управленческому персоналу и исполнителям [1].

По нашему мнению есть ряд факторов, которые делают проектный подход предпочтительнее по сравнению в операционным менеджментом для современного сельскохозяйственного производства:

– **ускоренное изменение технологий.** Технологии меняются настолько быстро, что производители сельскохозяйственной продукции вынуждены постоянно

приспосабливаться к новым правилам и методам ведения бизнеса. Проектный подход позволяет в рамках деятельности предприятия изучить и освоить инновацию и внедрить её в рутинную деятельность.

– **высокая энтропия системы.** Уровень неопределённости в сельском хозяйстве сейчас значительно выше, чем несколько десятков лет назад, что существенно снижает устойчивость системы и делает её подверженной внешним влияниям. Новые сорта, способы реализации продукции, изменение технологий производства, необходимость диверсификации методов финансирования, а также видов деятельности обуславливают высокий уровень стресса персонала и снижают эффективность работы многих предприятий. Современный проектный подход предоставляет возможность эффективного решения нестандартных задач стандартными методами, последовательно выполняя все этапы работы над проектом.

– **ускоренный жизненный цикл продукта.** Несмотря на то, что сельское хозяйство всегда считалось традиционной отраслью, сейчас на рынке постоянно появляются новые генетически модифицированные сорта, регулярно возникает интерес к тем или иным органическим продуктам, в связи с чем технологии производства устаревают ещё до того, как будут освоены украинскими фермерами а использование проектного менеджмента позволяет быстро освоить новые виды продукции и получить максимальную отдачу от её использования.

– **влияние глобализации.** Поставщики продуктов и услуг подвержены влиянию глобализации, которая проявляется в приобретении иностранных препаратов и техники, реализации продукции за рубежом, необходимости конкурировать или сотрудничать с иностранными компаниями, соблюдать международные стандарты. Внедрение системы качества, необходимой для выхода на мировой рынок, изменение технологии производства с целью соответствия зарубежным практикам удобно реализовать в рамках отдельного проекта.

– **крупные организации.** Появление и укрепление агрохолдингов в Украине является объективной реальностью. Так в 2014 году в Украине доля организаций с используемой земельной площадью свыше 10000 га по официальным данным достигла 20,7 % и процессы укрупнения продолжаются (Таб.1). Увеличение размеров сопровождается неизбежными проблемами с управлением. Разде-

Разделение работы компании на отдельные проекты повышает как эффективность их деятельности, так и позволяет контролировать работу отдельных подразделений. Не зря именно агрохолдинги являются приоритетными клиентами компаний по управлению проектами наряду с телекоммуникациями, ИТ, банковским сектором и сферой розничной торговли.

**Таблица 1. Распределение действующих сельхозпредприятий по площади угодий**

Площадь земли в пользовании	Часть от общего пользования сельскохозяйственных земельных угодий предприятий, %			
	2004	2010	2013	2014
До 1000 га	22,5	21,6	21,7	21,0
1000-10000 га	72,6	67,0	62,4	58,3
Больше 10000 га	4,9	11,4	15,9	20,7

Источник: Економічні результати сільськогосподарського виробництва у 2014 році [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2015/04/76pdf.zip>. доступ от 20.08.2015 г.

– **ориентация на клиента.** Если ещё несколько десятилетий назад ключевым фактором успеха являлась минимизация расходов путём максимальной стандартизации и унификации производственных процессов, то в настоящее время более прибыльным является повышение доходности путём максимального удовлетворения потребностей клиента. Агрохолдинги пытаются внедрять европейские стандарты качества для выхода на рынки европейского союза и других стран, крупные сети супермаркетов выдвигают собственные требования к качеству овощей и фруктов от региональных поставщиков, мелкие фермы занимаются сельским туризмом – интересы клиентов становятся основным приоритетом деятельности предприятий и обеспечивают её доходность. При этом стандартизация производственных процессов позволяет минимизировать расходы и гарантировать качество. Необходимость в создании стандартизированных потребительски ориентированных решениях может быть реализована в рамках проектного менеджмента.

Эти, а также ряд других особенностей проектного подхода делают его привлека-

тельным в особенности для крупных инвестиционных проектов. Несмотря на уменьшение объёма капитальных инвестиций в 2014 на 7%, по сравнению с 2013 г. до уровня примерно 17 млрд. грн., на сегодняшний день в Украине доходность в сельском хозяйстве выше, чем в других секторах экономики, что и обусловило повышенный интерес инвесторов к этой сфере. Так в 2014 году уровень рентабельности основной деятельности составил 26,3% против 11,4 в 2013 [2]. Конечно, во многом такой успех вызван повышением цен реализации продукции благодаря изменению обменного курса, но, тем не менее, инвестиционная привлекательность отрасли очевидна.

Специфические черты инвестирования в аграрной сфере обусловлены особенностями аграрного производства. Среди отраслей экономики наибольшей специфичностью обладает сельскохозяйственное производство, особенно земледелие. Отличительные черты которого обусловлены использованием земли, технологическими, экономическими и организационными особенностями. Эти особенности оказывают существенное влияние, прежде всего, на кру-

гооборот фондов. В связи с этим возникают сложности в формировании инвестиционных и оборотных средств, и возникает острая необходимость в привлечении заёмного и инвестиционного капитала [3].

Реализация больших проектов требует таких же финансовых вливаний и как правило для выполнения отдельных проектов требуется объединение нескольких участников в консорциум. Это обеспечивает получение кредитов и повышает их доступность, а также распределению рисков невыполнения проекта.

Грамотный подход к работе над потенциальным проектом и качественное формирование инвестиционного предложения в соответствии с международными стандартами существенно повышает шансы на его реализацию. При детальной разработке проекта ещё на доинвестиционной фазе наряду с оценкой финансовых показателей стоимости и эффективности проекта требуется провести анализ проектных рисков, представить данные о характеристиках рынка и, что не маловажно, о команде проекта и его руководителе. Наряду с деятельностью агрохолдингов, отдельную значимость проектный менеджмент представляет для региональных органов управления, позволяя небольшим коллективам распоряжаться ресурсами, проводить грамотную кадровую политику, сфокусироваться на инновационных задачах. Региональные лидеры в этом случае возглавляют проекты, а проектные менеджеры становятся тренерами-консультантами, генераторами идей, координаторами проекта, возглавляют специально созданные проектные структуры.

Кроме того, выполненный проект гораздо легче оценить количественными показателями – его окупаемостью, социальной

эффективностью для целевой группы и территории. Зарубежный опыт показывает необходимость широкого использования в общественном секторе подходов, повышающих эффективность использования бюджетных средств [4]. Многие международные организации осуществляют программы внедрения инновационных технологий в развивающихся странах. Зачастую такие программы реализуются именно с использованием проектного подхода. При этом участники проекта могут включать как организаций-доноров, компании-поставщики, так и небольшие фермерские хозяйства, для улучшения работы которых может создаваться проект.

**Выводы.** В настоящее время внедрение проектного менеджмента, а также понимание целей и необходимости системы управления проектами показывает уровень развития предприятия. Степень способности предприятия применять современные методы управления является одним из важнейших факторов выживания предприятий в современных условиях. Проектный подход как механизм эффективного управления инвестиционной деятельностью позволяет провести оценку финансово-экономической и социальной эффективности проектов в сельском хозяйстве, представить проект в стандартизированном привлекательном виде, обеспечить грамотное и планомерное выполнение работ по проекту с учётом ключевых ограничений, эффективное расходование ресурсов проекта и распределение ресурсов, как в рамках проекта, так и между другими проектами компании, распределить сферы ответственности в рамках проекта, надлежащим образом завершить его, и использовать полученный опыт при работе над дальнейшими проектами.

### **Библиография:**

1. Project Management in Agricultural Extension. - National Institute of Agricultural Extension Management. – MANAGE, 2013. – 106 p.
2. Економічні результати сільськогосподарського виробництва у 2014 році [Электронный ресурс]. – режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2015/04/76pdf.zip>.
3. Инжинова Л. А. Анализ финансовых и экономических рисков проектов АПК специализации «Агробизнес»: Учеб. пособие. – М. : РУДН, 2008. – 182 с.
4. Коляденко С. В. Применение новых технологий менеджмента в региональном управлении аг-

рарно-промисловим комплексом / С.В. Коляденко, Е.В. Маколкіна // Російський Академічний Журнал. – № 4. Т. 22. – 2012. – С. 78-81.

5. Новікова О. С. Особливості структуризації життєвого циклу проектів / О. С. Новікова // Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» ( 6-8 вересня). – Суми : СУМДУ. – 2013 р. – С. 67-68.

6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – Пятое издание. – Project Management Institute, 2013. – 224 p.

7. Сазонова Т. О. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами / Т. О. Сазонова, Г. А. Паламарчук // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. сер: - Економічні науки. – Полтава, 2012 – Вип. 1(4). – С.199-204.