

взаємопов'язана з фінансовою діяльністю організації. Тому роль окремих елементів фінансової безпеки у забезпеченні високої ефективності функціонування та розвитку підприємств є вагомою і безпосередньо впливає на їх платоспроможність, ліквідність та прибутковість.

Література:

1. Горячева К.С. Информационно-аналитическое обеспечение финансовой безопасности предприятия. / К.С. Горячева // Актуальные проблемы экономики. – 2003. – № 9.
2. Горячева К.С. Финансовая безопасность предприятия, сущность и место в системе экономической безопасности. / К.С. Горячева // Экономист. – 2003. – №8. – С.65-67.
3. Гривківська О.В. Забезпечення фінансової безпеки сільського господарства: [Монографія]. / О.В. Гривківська – Тернопіль: Астон, 2012. – 340 с.
4. Гукова А.В. Роль финансовой безопасности предприятия в системе его экономической безопасности. / А.В. Гукова, И.Д. Аникина // Образование и общество. – 2006. – №3. – С. 98-102
5. Кузенко Т.Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии. / Т.Б. Кузенко, В.В. Прохорова, Н.В. Саблина // Бизнес Информ № 12 (1),2007. – 2008. – С. 27-29.
6. Папехин Р.С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия: Автореф. дис. канд. эконом. наук. / Р.С. Папехин – Волгоград., 2007. – 21с.
7. Танклевська Н.С. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика. [Монографія] / Н.С. Танклевська. – Херсон: Айлант, 2010. – 376 с.
8. Фінанси: [Підручник] / За ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. – К.: Знання, 2008.-611 с.

УДК: 658.631

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Сазонова Т.О., к.е.н, доцент; Паламарчук Г.А., к.с.-г.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія**

У статті розглянуті необхідність, проблеми впровадження проектного управління в аграрних підприємствах України на сучасному етапі розвитку економіки. Зроблена спроба довести доцільність застосування проектного менеджменту та запропоновані варіанти його впровадження.

The article deals with the need, the problems of implementing project management in agricultural enterprises of Ukraine at the present stage of economic development. The attempt to prove the feasibility of the proposed project management and options for its implementation.

Постановка проблеми. Сучасне аграрне підприємство будь-якого розміру здатне успішно існувати та конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку та адаптації до умов ведення бізнесу. Особливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, є його мінливість та невизначеність. Дані характеристики створюють певні труднощі для менеджменту організації, а саме: викликає необхідність «точного» планування роботи в часі (але з урахуванням можливих корективів), обсягів ресурсів, графіку їх постачання, вартості, обов'язків та відповідальності тощо. Зрозуміло, це неповний перелік можливих управлінських задач – існують важливі

проблеми у сфері формування мотиваційного, економічного, організаційного механізмів управління організацією.

Розглядаючи діяльність будь-якого аграрного підприємства, що намагається розвиватися, можемо виділити два види діяльності, які співіснують паралельно: поточна, що повторюються без змін операцій та проекти. При цьому проектно-орієнтована діяльність набуває все більшої актуальності в сучасному бізнесі. Разом з тим в сучасному аграрному підприємстві, у більшості випадків, відсутнє системне розуміння методології та практики проектно-діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 інші. Дослідники трактують проектний підхід як управлінський 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.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо впровадження проектного підходу як специфічної методології управління підприємницькою діяльністю аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу 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 (які всі взаємопов'язані між собою) визначити допустиму сукупність результатів і цілей. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів і, отже, критерій порівняння механізмів по ефективності, 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 агро-

промисловому 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 по часових параметрах, управління вартістю в проекті, управління якістю в проекті, управління ризиками в проекті, управління персоналом в проекті, управління комунікаціями в проекті, управління контрактами у проекті, управління змінами в проекті. 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.

Впровадження проектного управління та його популяризація в організації, на наш погляд, перш за все залежить від керівництва – головних лідерів підприємства. Керівництво може виражати з цього приводу неспокій: що дасть йому особисто впровадження даного підходу? Що дасть даний перехід організації, бізнесу? Який ефект дозволить отримати у часовому горизонті? Реакція може виражатися у наступних варіантах [4]:

- «жорсткий противник», який саботує застосування усіх проектних засобів та інструментів, різко негативно ставиться до нововведень;
- «м'який противник», поведінка якого виражається позицією вичікування – почекаю, що буде, можливо ставлення зміниться, але використовувати це зараз точно не буде;
- «байдужий», що слідує принципу, «буду працювати по старому, але якщо адміністративно мене змусять, то щось необхідно буде застосувати»;
- «обережний прихильник», який буде щось використовувати, в цілому йому підхід подобається, він погоджується з перспективою впровадження, але прямувати в цьому напрямку він не буде;
- «ярий прихильник та ентузіаст», який негайно стане використовувати напрацювання в своїй діяльності, навіть якщо цього не поділяють колеги, розуміє та заохочує майбутній перехід до загального використання управління проектами в організації.

На думку опитаних нами експертів, в середньостатистичному сільськогосподарському підприємстві переважає керівництво другого та третього типів. Разом з тим, 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 % [4, с. 22].

За даними компанії IT Expert очікуваний результат від впровадження системи управління проектами полягає в наступних відсоткових показниках (табл. 1) [4, с. 22-23].

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 відзвигів замовників та споживачів	55

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 [4, 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:

- 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 вірно формулювати цілі проекту (часто обмежуються встановленням часових та бюджетних меж, а якісною та змістовною «наповненістю» нехтують);
- 4) невміння повно відобразити та врахувати всі затрати по проекту;
- 5) неприділення достатньої уваги управління 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 страждають дух команди, внутрішня згода в колективі, ефективність і співробітництво [5].

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.

Висновки. 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 по управлінню 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.

Література:

1. Бурков В. Н. Как управлять проектами: [научно-практическое издание]. / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИНЕРГ-ГЕО, 1997. – 188 с.
2. Бушуев С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс] / Бушуев С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.
3. Воропаев В. И. Системное представление Управления проектами [Електронний ресурс] / В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2338.
4. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: [учеб. пособ.] / Фунтов В. Н. – СПб.: Питер, 2011. – 400 с.
5. Рихтер К. Камни преткновения проект-менеджмента [Електронний ресурс] / Карен Рихтер. – Режим доступу: <http://www.prjman.ru/practice>.