

## ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНЕ ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто концептуальні основи формування та впровадження системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління на підприємствах продовольчого комплексу регіону. Наведено та охарактеризовано структуру системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління в продовольчій сфері. Виділено основні контури програми активного інноваційно-інвестиційного оновлення і підвищення конкурентоспроможності продовольчого сектора.

In the article conceptual bases of forming and introduction of the system of the active problem-oriented project management are considered in the food complex of region. The structure of the system of the active problem-oriented project management is resulted and described in an agri-food sphere. The basic contours of the program of active innovative investment update and increasing of competitiveness of agri-food sector are selected.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У рамках сучасного реформування національної економіки, націленого на прискорення науково-технічного прогресу, інноваційного соціально-економічного розвитку, активізації людського потенціалу набуває поширення проблема пошуку адекватної системи управління господарським механізмом, організаційними змінами в агропродовольчій сфері країни. У цьому контексті пропонуються нові підходи, що базуються на впровадженні системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління (САПОПУ), одним із основних завдань якої є перебудова структури підприємств продовольчого комплексу регіональної агросистеми, інноваційно-інвестиційний напрямок розвитку, підвищення конкурентоспроможності, збереження природної цілісності екосистеми.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Методологічні основи проектного управління в контексті якісних перетворень на підприємстві, в основі яких лежить ідеологія менеджменту якості, інноваційний вектор розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів закладено в наукових працях Е. Демінга, М. Клеланда, Х. Еванса, П. Друкера, Р. Тернера, М. Хамера, Дж. Коллінза, М. Ньюел та ін. Теоретичні основи проблемно-орієнтованого проектного управління закладено в наукових працях вітчизняних дослідників В. А. Верби, І. М. Флиса, В. Приймака, Т. В. Гвоздьової та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідно зазначити, що проблема проектно-орієнтованої організації діяльності АПК є мало вивченою та дослідженою, тому існує необхідність проведення глибокого комплексного дослідження доцільності впровадження системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління на підприємствах продовольчого комплексу регіону.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення концептуальних основ формування активної інноваційно-інвестиційної та інтеграційної стратегії стійкого розвитку продовольчого комплексу регіону з використанням системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління в регіональній агропродовольчій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність САПОПУ полягає в переорієнтуванні управління реактивного на управління активне, метою якого є

передусім попередження (запобігання) проблем, протиріч, дисбалансу і неузгодженості. Ця система розвиває програмно-цільове планування і управління і включає усі його принципи, функції і елементи [1, с.312].

Структура САПОПУ включає підсистеми, що будуть охарактеризовані нижче.

Підсистема А, націлена на виявлення і систематизацію резервів і чинників інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку продовольчого комплексу регіону. Основне завдання підсистеми полягає в превентивному виявленні резервів (проблем) і чинників (реальних і гіпотетичних), їх класифікації і ранжуванні (редукції) за критерієм пріоритетності в розробці і реалізації [2, с.523].

З метою досягнення найбільшої ефективності підсистеми доцільно забезпечити її функціонування в системі безперервного прогнозування, соціально-економічного і еколого-демографічного моніторингу підприємств продовольчого комплексу регіону.

Підсистема Б має бути орієнтована на «прицільне» вивчення сучасного світового і вітчизняного потенціалу знань, досвіду і стандартних (стандартизованих) або типових управлінських рішень [3, с.58]. Основним завданням підсистеми є інтенсивне вивчення, аналіз і класифікація резервів інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку, включаючи резерви пов'язані з: використанням досягнень фундаментальних наук, наукових установ і окремих вчених, винахідників, новаторів виробництва даної або суміжних галузей комплексу, базових, експериментальних і зразково-показових виробництв; передовим досвідом зарубіжної науки, техніки і практики. Найбільш ефективне функціонування цієї підсистеми доцільне в режимі інформаційно-пошукової системи, орієнтованої на підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу для реалізації конкретних резервів і чинників (виявлених і прогнозованих) [4, с.45].

Підсистема В націлена на створення умов для генерації ідей і нетрадиційних рішень. Основними завданнями підсистеми є активізація інтелектуального потенціалу, творчої (креативної) складової людського потенціалу на підприємствах ПК регіону і прийняття принципово нових управлінських рішень з урахуванням тактичних, оперативних і стратегічних цілей інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку продовольчого комплексу регіону.

Підсистема Г орієнтована на розгортання реальної активної інноваційно-інвестиційної політики і повсякденної практики [5]. Основними завданнями підсистеми є: забезпечення конструктивного опрацювання нових ідей і рішень, організація оперативної підтримки генераторів ідей і рішень; формування інноваційно-виробничої бази у вигляді експериментальних і зразково-показових підприємств; тиражування оброблених ідей і проектів для широкого використання на підприємствах продовольчого комплексу регіону.

Продуктом підсистеми є трансформація ПК регіону в якісно нову систему на рівні техніко-технологічного, соціально-економічного, інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку; орієнтація на конкурентоспроможність, проектне втілення, експериментальне виготовлення, випробування і впровадження в життєвому циклі інноваційно-інвестиційної діяльності [6, с.318].

Структура національної програми активного, інноваційно-інвестиційного оновлення і підвищення конкурентоспроможності агропродовольчого сектора може включати такі п'ять контурів, кожен з яких складається з підпрограм та проектів:

- контур інноваційно-інвестиційного оновлення продовольчого комплексу регіональних агросистем України;
- контур інноваційно-інвестиційного оновлення галузей і підкомплексів агропродовольчих систем регіонів, що є постачальниками сільськогосподарської сировини для переробних підприємств;
- контур інституційного забезпечення інноваційно-інвестиційного оновлення ПК регіону (підтримка і кооперація господарств населення і фермерів, малих інноваційних підприємств, венчурного бізнесу тощо);
- контур зовнішніх зв'язків (підвищення конкурентоспроможності та імпортозаміщення,

інтеграції, залучення іноземних інвестицій);

- соціально-екологічний і організаційно-управлінський контур (поліпшення соціальних умов і екологічної безпеки, вдосконалення законодавчої бази, організація управління проектами, фінансове, наукове, кадрове та інформаційно-консультативне і аутсорсингове забезпечення, експертиза, відбір проектів) [7, с.201].

Контур активного інноваційно-інвестиційного оновлення ПК регіону включає такі підпрограми:

- розвиток фундаментальних і прикладних досліджень, новаторської і винахідницької діяльності в ПК регіону;
- інноваційно-інвестиційне оновлення основних галузей (підкомплексів, кластерів) – м'ясомолочної промисловості, плодоовочевої і картоплепереробної промисловості, масложирової промисловості та ін);
- виробництво штучних і синтетичних продуктів харчування, освоєння індустриального виробництва білку, біотехнологія для харчової промисловості.

Контур інноваційно-інвестиційного обслуговування регіону включає підпрограми:

- створення нових видів харчової промисловості, поліпшення якості і конкурентоспроможності, скорочення втрат, розширення асортименту, підвищення міри готовності продуктів до споживання, повніше використання поживних речовин, що містяться в сировині;
- забезпечення ПК регіону новими видами сільськогосподарської сировини вищої якості і поживної цінності, технікою і технологією, енергією і матеріалами;
- розвиток інноваційних технологій транспортування, зберігання і переробки, впровадження прогресивних логістичних систем;
- вдосконалення управління якістю і екологічною чистотою прогресивних систем контрольно-вимірювальних приладів.

Контур інституційного забезпечення інноваційно-інвестиційного оновлення складається з підпрограм:

- інституційного забезпечення трансформацій харчової промисловості;
- розвитку постачально-збутової кредитної кооперації, малих інноваційних підприємств для підвищення технологічного рівня, конкурентоспроможності і ощадливості на підприємствах ПК регіону;
- спеціалізації та інноваційного оновлення підприємств ПК регіону;
- підтримки малого венчурного бізнесу, розвитку інноваційної інфраструктури.

Контур зовнішніх зв'язків, орієнтований на такі підпрограми:

- аналіз і прогноз тенденцій інноваційно-інвестиційного оновлення світового агропродовольчого комплексу і місця в ньому національного ПК;
- імпортозаміщення на основі підвищення якості і конкурентоспроможності продукції ПК регіону;
- розвиток аграрно-продовольчої інноваційно-інвестиційної інтеграції;
- залучення іноземних інвестицій і технологій в агропродовольчий комплекс України.

Соціально-екологічний і організаційно-управлінський контур, що забезпечує ефективну реалізацію програми, може включати підпрограми:

- соціально-демографічного розвитку, поліпшення соціальної інфраструктури;
- впровадження нових екологічно чистих технологій, вдосконалення охорони довкілля, реалізація міжнародних санітарних і фітосанітарних норм і правил;
- законодавчого забезпечення реалізації програми; прийняття системи спрямованих на це нормативно-правових актів на державному, регіональному і міжнародному рівнях;
- формування системи управління програмами і проектами; визначення замовників, наукових керівників і виконавчих директорів по проектах, підпрограмах, контурах і програмі в цілому, створення управлінських компаній з державних та регіональних програм;

- фінансового забезпечення програм, підпрограм, проектів на багатоканальній основі, з переважанням державних коштів у стартовий період і поступовим нарощуванням частки позабюджетного фінансування, з розвитком венчурного фінансування інноваційних проектів малого і середнього бізнесу в ПК регіону;
- наукового забезпечення програм, контурів, підпрограм і проектів, включаючи ширше використання вітчизняних розробок і придбань, авторський супровід проектів;
- інформаційно-консультативного і аутсорсингового забезпечення учасників програми даними про науково-технічні досягнення, інновації і передовий досвід у вітчизняному і зарубіжному агропродовольчому секторі;
- кадрове забезпечення у формі навчання кадрів по проектах і підпрограмах, інтеграції відповідних ВНЗ, наукових організацій і досвідчених підприємств, організації перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажувань у передових вітчизняних і зарубіжних підприємствах ПК регіону з інноваційно-інвестиційною орієнтацією.

Склад наукових і інноваційно-інвестиційних проектів по кожній підпрограмі повинен визначатися, виходячи з пріоритетності вирішуваних завдань і загальних обсягів фінансування. Необхідні фінансові ресурси повинні виділятися на проект в цілому і не підлягати щорічному перегляду, окрім випадків виявлення безперспективності або неналежного виконання проекту.

Здійснення необхідних заходів з інноваційно-інвестиційного оновлення ПК регіону можливе тільки при посиленні ролі держави у вирішенні розглянутих вище проблем. Потрібний перехід до нової системи державного управління науково-інноваційною сферою ПК регіону за схемою: орієнтовані фундаментальні дослідження – прикладні науково-дослідні і проектно-конструкторські роботи – високі технології – стійке розширення виробництва. Такий перехід припускає формування єдиної науково-технологічної і агропромислової політики та бази виявлення інноваційних пріоритетів, що відповідає продовольчим потребам регіону [8, с.263].

Україна бере участь в різноманітних міжнародних проектах і програмах і має формальну можливість брати участь у майже всіх міжнародних відкритих програмах. Необхідно провести аналіз існуючих програм і співвіднести їх зі здатністю держави надавати їм фінансову підтримку.

Пріоритети повинні віддаватися перш за все міжнародним програмам під егідою ЄС та країн СНД. Механізми і конкретні пропозиції щодо участі в них розроблено досить детально. Є проект Концепції співробітництва в інноваційній сфері країн СНД, який підготовлено за активної участі України. Конкретизація форм і напрямків співробітництва в інноваційній сфері має бути здійснена прийняттям відповідних нормативних актів. Стосовно співробітництва з ЄС завдання полягає в ініціюванні нових програм на умовах, що існували й існують у ЄС для країн Центральної та Східної Європи. Це дозволить не тільки залучати більш значні кошти до виконання НДДКР та інноваційних проектів, але і розширити спектр співробітництва між українськими та зарубіжними організаціями.

Закордонний досвід свідчить, що в цілях прискорення процесів впровадження сучасних вітчизняних і зарубіжних технологій виробництва агропродовольчих систем необхідно розвивати інженерно-технологічні центри, створювати ефективні служби агропромислового технічного і технологічного консультування, діючи в тісному взаємозв'язку з науково-дослідними організаціями, досвідченими і передовими підприємствами.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Стратегічною метою стійкого розвитку агропродовольчих систем є підвищення рівня якості життя населення, динамічний розвиток економіки і соціальної сфери, збереження відтворювального потенціалу природного комплексу, виробничо-технологічного та людського потенціалу.

Технологічне і технічне переозброєння сільського господарства в сучасних умовах є ключовою проблемою забезпечення продовольчої безпеки України. Тільки створення й освоєння нової техніки і машинних технологій дозволить підняти якість і конкурентоздатність вітчизняної сільгосппродукції. Для розвитку сільського господарства та енергозабезпечення потрібна державна підтримка, особливо при розробці та освоєнні енерго- і ресурсозберігаючих агротехнологій.

Головним пріоритетом науково-технічної та інноваційної політики в АПК повинна стати державна підтримка фундаментальної і прикладної науки з орієнтацією на впровадження наукових розробок. Кінцева мета аграрної науки – це підвищення ефективності сільського господарства.

Ураховуючи дані вимоги та особливості функціонування регіональної агропродовольчої сфери запропоновано вирішення проблеми активізації діяльності підприємств продовольчого комплексу на основі проектування та впровадження системи активного проблемно-орієнтованого проектного управління.

Реалізація такої системи на належному рівні сприятиме: виявленню резервів і чинників інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку ПК регіону; вивченню сучасного світового і вітчизняного потенціалу знань, досвіду і стандартних або типових управлінських рішень, орієнтованих на превентивне, безперервне, інтенсивне вивчення, аналіз і класифікацію резервів інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку; створенню умов для генерації ідей і нетрадиційних рішень, що забезпечить активізацію інтелектуального потенціалу на підприємствах ПК регіону і прийняттю принципово нових управлінських рішень з урахуванням тактичних, оперативних і стратегічних цілей інноваційно-інвестиційного стійкого розвитку ПК регіону.

#### **Список використаної літератури**

1. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model / H. Kerzner. – N.Y. John Wiley&Sons, 2001. – 272 p.
2. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління: [наук. журн.] / В. А. Верба, О. П. Степанов // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – Вип. 1–2. – С. 517–526.
3. Ципес Г. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Ципес, А. Товб. – М.: Олимп Бизнес, 2006. – 304 с.
4. Флис І. М. Передумови актуальності інноваційних проектів виробничо-переробних комплексів в АПК / І. М. Флис // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2012. – 1/13(55). – С. 44–46.
5. Гвоздьева Т. В. Підхід до побудови проектно-орієнтованої системи управління на основі синергетичних принципів / Т. В. Гвоздьева // Вісник ІГЕУ. – 2009. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ispu.ru/system/files/20-24.pdf](http://www.ispu.ru/system/files/20-24.pdf).
6. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Р. Тернер; В. И. Воропаева. – М.: Гребенникова, 2007. – 552 с.
7. Приймак В. Управління проектами: [навч. посіб.] – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Київський національний університет ім. Т. Шевченка, 2011. – 420 с.
8. Коломицева О. В. Стратегія структурних змін економіки регіонів: методологія і практика: [монографія] / О. В. Коломицева; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Брама-Україна, 2010. – 371 с.

Прийнято до друку 02.11.2012