

Д. М. ІТЧЕНКО, викл. ННІ ЕКОНОМІКИ ЧНТУ

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ АПК

У статті розглянуто та систематизовано існуючі підходи до проактивного управління проектами та програмами з погляду можливості їх застосування при реалізації проектів та програм розвитку в агропромисловому комплексі. Наведено порівняльну характеристику особливостей застосування проактивного та реактивного управління протягом життєвого циклу реалізації проектів та програм. Проведено аналіз моделей та методів, розроблених провідними науковцями в галузі управління проектами та програмами, а також висвітлені особливості їх застосування.

Ключові слова: проактивність, реактивність, управління, проект, програма, АПК, методи, моделі.

Вступ. Ефективне управління проектами агропромислового комплексу вимагає чіткої структуризації як самих проектів, так і системи управління ними. Проте розробка та реалізація довгострокових та великомасштабних програм та проектів, в тому числі і в галузі АПК, здійснюється, як правило, в рамках погано визначених цілей, при недостатньому інформаційному забезпеченні процесів розробки і прийняття управлінських рішень, з істотно невизначеними обмеженнями ресурсів, за наявності великої кількості зв'язків між елементами системи, які складно або не підлягають формалізації взагалі. Все це призводить до суттєвої невизначеності завдань проекту, що зумовлює наявність значної кількості різних варіантів проектних рішень за погано структурованої системи критеріїв їх вибору.

Враховуючи вище наведене, постають питання комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх процесів і явищ, що протікають у різних системах управління проектами та програмами, розробки достатньої кількості альтернативних рішень з високою деталізацією планів, порівняння та оцінки імовірних наслідків цих рішень і їх можливі ризики, систематизації критеріїв вибору тих чи інших рішень. Необхідно також постійно уточнювати цілі самого проекту і його окремих системних елементів, безперервно їх вивчати з метою уточнення вихідних завдань функціонування. Крім того, деталізація вивчення цих питань повинна бути адекватною складності реалізації проекту, тобто, чим складніший проект, тим глибина опрацювання повинна бути більшою [1]. Ці питання вирішуються за умови використання методів, засобів і технологій проактивного управління проектами.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання удосконалення методів та моделей проактивного управління були розглянуті в роботах таких провідних вітчизняних науковців, як Н.С. Бушуєва, С.Д. Бушуєв, Ю.М. Тесля, Ю.П. Рак, Р.Ф. Ярошенко, М.М. Олексієнко, С.О. Рибак, Ю.Ф. Ярошенко, І.В. Кононенко, В.П. Квашук, Л.Д. Мисник, В.В. Концевич, О.М. Алимов, В.Ю. Биков та інші. За кордоном ці питання активно розглядаються такими вченими, як В.А. Лапідус, І.К. Адизес, С. Кові, А.І. Пригожин, А.Е. Нуриджанов, М.Ю. Охтилев, В.О. Зеленцов, J. Rasmussen, I. Svedung, E. Hollnagel, V. Shankar, O. Vitez та інші. Однак в Україні недостатня увага приділяється створенню і розвитку методів та моделей проактивного управління, в тому числі їх застосуванню при реалізації проектів та програми агропромислового комплексу.

Результати досліджень. Вихідним пунктом наших досліджень стали публікації вітчизняних та закордонних вчених про сучасні підходи до управління проектами та програмами в цілому та проактивного управління зокрема.

Мета дослідження, постановка задачі. Для інтенсифікації процесів реалізації державних цільових програм розвитку агропромислового сектору України за допомогою програм, розроблених обласними державними адміністраціями на регіональному рівні, а також проектів, що розробляються і впроваджуються на районних рівнях, необхідна розробка нових та вдосконалення вже існуючих методів та моделей проактивного управління проектами та програмами. Метою даного дослідження є аналіз існуючих моделей та методів (підходів) проактивного управління проектами та програмами, застосування яких дозволить створити універсальний механізм системи управління проектами та програмами в агропромисловому комплексі. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі: 1) розглянути та систематизувати існуючі підходи до проактивного управління проектами та програмами в контексті їх застосування в АПК; 2) навести порівняльну характеристику особливостей застосування проактивного та реактивного управління проектами та програмами протягом життєвого циклу їх реалізації; 3) провести аналіз моделей та методів, розроблених провідними науковцями в галузі управління проектами та програмами, а також висвітлити особливості їх застосування.

Матеріали досліджень. У процесі реалізації проектів та програм на них діють як зовнішні, так і внутрішні чинники, які можуть негативно вплинути на кінцевий результат. Проактивне управління передбачає використання розгалуженого апарату прогнозування на всіх етапах реалізації проектів, що дозволяє уникнути або зменшити негативні наслідки тих чи інших кризових

явищ. На рис. 1 наведено порівняльну аналогію життєвого циклу реалізації проекту з деревом.

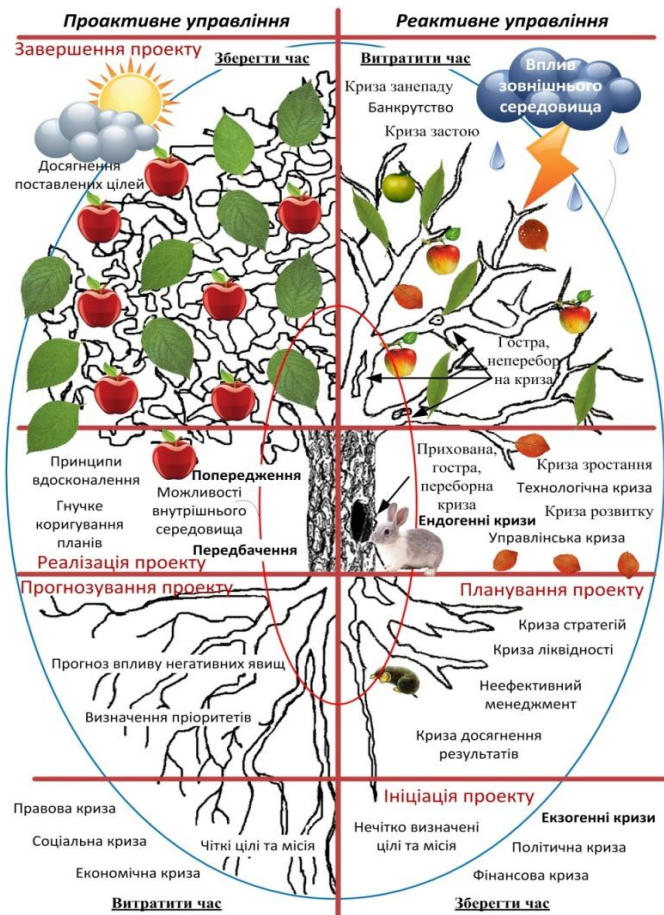


Рис. 1 – Порівняльна характеристика проактивного та реактивного управління на різних етапах життєвого циклу реалізації проекту

Так, наприклад, ефективність досягнення результатів проекту буде значно вищою, якщо використовувати проактивний підхід до управління, який передбачає, що на перших стадіях реалізації проекту чітко сформулюється мета і конкретизуються поставлені задачі, проводиться ефективне та розгалужене прогнозування факторів впливу, оцінюються можливі наслідки, плануються відповідні дії, спрямовані на зменшення імовірності настання цих факторів впливу або їх наслідків. В свою чергу,

якщо використовувати реактивне управління, необхідно буде залучати додатковий час та ресурси, які спрямовуватимуться на ліквідацію наслідків від дії негативних чинників тих факторів, які ми не передбачили на попередніх стадіях реалізації проекту, що вплине на досягнення кінцевої мети та ефективність реалізації проекту цілому.

Одним з головних завдань керівників державних проектів та програм розвитку АПК, що містять інновації, є визначення часових меж їх реалізації з урахуванням впливу різних факторів. Вирішення подібних завдань є достатньо складним і потребує розробки нових підходів і методів, направлених на зменшення ступеня невизначеності при проактивному управлінні за рахунок накопичення додаткової інформації. Процес отримання інформації про параметри проекту і його оточення називається моніторингом. Для його виконання необхідно використовувати методіку освоєного об'єму, систему збалансованих показників, а також системи комплексного оцінювання і сучасні механізми експертиз. Саме на підставі моніторингу і необхідно здійснювати прогнозування майбутнього стану проекту. Для цього потрібно використовувати досягнення економічного, технологічного і експертного прогнозування.

Отже, завдання прогнозування є однією з важливих складових процесу саме проактивного управління проектами АПК. Воно повинно проводитись до початку реалізації проекту і полягає у визначенні на підставі усієї наявної на даний момент інформації оптимальних планових значень керуючих параметрів і станів проекту на увесь плановий період його реалізації. При відхиленні від запланованого плану реалізації проекту керівникові проекту необхідно якомога раніше мати відповідну інформацію для того, щоб своєчасно вжити відповідні заходи [2]. Тож, система проактивного управління повинна також передбачати організацію управлінських дій у відповідь на відхилення параметрів проекту. Параметри системи проактивного управління повинні якнайкраще відповідати саме імовірнісним властивостям стану проекту.

Ефективність методів та моделей прогнозування у проактивному управлінні залежить від того, наскільки структура системи управління, організація механізмів управлінської діяльності відповідають сучасним закономірностям, які об'єктивно діють у галузі управління проектами.

Крім того, для підвищення ефективності процесів прогнозування і, як наслідок, проактивного управління, необхідно використовувати сучасні інформаційні технології та програмні засоби, які дозволять моделювати та вдосконалювати процеси реалізації проектів та програм та цілком задовольнити всі вимоги процесів управління у динамічному середовищі, зокрема, при управлінні в умовах дії кризових явищ та надзвичайних ситуацій.

Проактивне управління повинно базуватись на таких підходах, як проектний, сценарний, системний, процесний та компетентнісний, коротка

характеристика яких наведена на рис. 2. При реалізації проектів та програм АПК необхідно залучати інструменти та методи, що здатні виконувати аналіз та синтез складних систем [3].

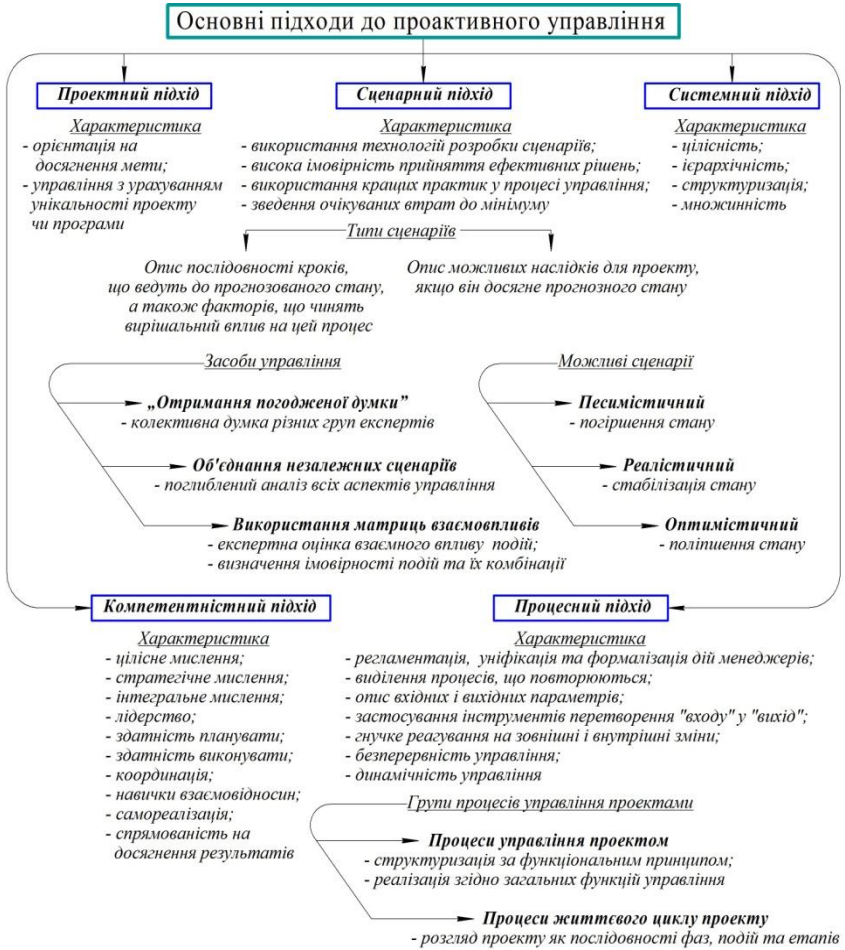


Рис. 2 – Систематизація основних підходів до проактивного управління

При створенні методів та моделей проактивного управління проектом необхідно враховувати, що система управління проектом є активною системою, яка повинна відповідати певним параметрам, що наведені на рис. 3.

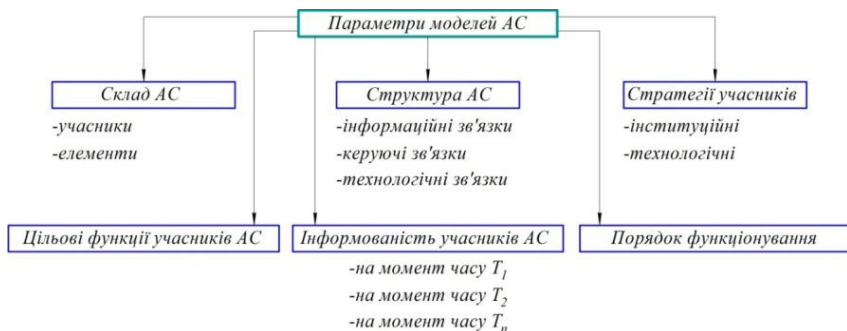


Рис. 3 – Параметри моделей активної системи

Сучасними науковцями у галузі управління проектами були розроблені та запропоновані ряд прикладних підходів, які ефективно можуть бути використані при управлінні проектами та програмами АПК.

Так, наприклад, у роботі, присвяченій ефективності діяльності проектно-орієнтованих організацій [4], розглядається виділення загальної системної складової у процесах управління, що базуються на основі проактивного підходу. Автори вважають, що велику кількість нових проблемних ситуацій, що виникають у рамках реалізації проектів та програм, можна вирішити за допомогою відомих систем, незважаючи на зміну певних параметрів. Це досягається за допомогою співставлення нових ситуацій зі старими на основі потенційної можливості використання раніше прийнятих рішень. У свою чергу, на кожному етапі необхідно прогнозувати майбутні стани проекту [4].

У роботі [5] зазначено, що одне з головних завдань проактивного управління при реалізації інноваційно-інвестиційних проектів є контроль за зміною часових параметрів, що є однією з основних характеристик ефективності реалізації проекту. Автори вважають, що одним з головних результатів проактивного управління при реалізації інноваційно-інвестиційних проектів є не констатація відхилень, що виявлені, а визначення їх величини та прийнятності з точки зору досягнення поставленої мети реалізації проекту. Допустимі межі відхилень визначають, виходячи з характеристик самого проекту та впливу цих відхилень на досягнення кінцевої мети. Тож, базуючись на допустимих межах відхилень параметрів реалізації проекту та їхніх значеннях, можемо оцінювати та прогнозувати майбутні результати проекту. За відсутності необхідності внесення коригуючих дій відхилення вважаються прийнятними і навпаки.

Контроль зміни часових параметрів разом з контролем зміни параметрів вартості дозволить передбачити негативні наслідки та вжити ряд заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети проекту.

У роботі вітчизняних авторів Ю.М. Теслі, В.В. Концевич запропоновано використання проактивного підходу до управління якістю проекту.

Зазначено, що для реалізації такого підходу необхідно вирішити завдання формалізації проекту, а також якісно спрогнозувати результат впливу різних факторів, що впливають на якість проекту.

Проте для успішної реалізації проактивного управління прогнози мають бути достатньо точними. А це, в свою чергу, залежить від точності прогнозованих моделей поведінки у взаємодії із зовнішніми чинниками.

Дана проблема знайшла своє вирішення у теорії несилової взаємодії, у межах якої створений апарат прогнозування розвитку систем, що базується на взаємодії людей. Математичний апарат теорії несилової взаємодії дозволяє оперувати відношенням до дійсності будь-яких об'єктів і дозволяє побудувати найбільш точні прогнози для проактивного управління якістю проектів [6].

Висновки. Застосування описаних методів та моделей проактивного управління при реалізації проектів та програм в агропромисловому комплексі дозволить значно підвищити їх ефективність та досягти поставлених цілей. Однак існуючі підходи не завжди і не в повній мірі використовуються при реальному управлінні проектами. Це відбувається з наступних причин [2]:

- неадекватність моделей, яка виникає через розрив між теорією та практикою, більшість розроблених моделей не мають в своїй основі виконаних прикладних досліджень;

- недостатнє знайомство дослідника з реальними проблемами. Модель будується, виходячи не з суті процесу, а з наявного інструментарію, тобто, розвиток нових моделей більше орієнтується на метод, а не на проблему;

- відсутність необхідної інформації. На збір та підготовку інформації виділяється недостатньо часу та коштів;

- обрані моделі та методи складають певний механізм. Менеджер краще буде мати не вирішену проблему, ніж механізм, який він не розуміє.

Загалом, наведені проблеми не зменшують загальну цінність використання проактивного управління при реалізації проектів та програм в АПК, а визначають необхідність інтенсифікації прикладних досліджень. Важливу роль відіграє співпраця між вченими та організаціями, які реалізують проекти та програми розвитку АПК. Але цього також інколи недостатньо для досягнення значного прогресу. Отже, необхідно розробляти нові методичні підходи в цьому напрямку, орієнтуючись на нові системи та механізми.

Список літератури: 1. Системи управління проектами та програмами – сучасні інструменти інноваційного соціально-економічного розвитку України / *О. М. Алімов, В. Ю. Биков, С. Д. Бушуєв* [та ін.] // Сборники научных работ НТУ «ХПИ»- Вестник НТУ «ХПИ», 2010. – №26. – С. 65–76. 2. *Коновальчук Е.В.* Модели и методы оперативного управления проектами / *Е. В. Коновальчук, Д. А. Новиков.* – М. : ИПУ РАН, 2004. – 63 с. 3. *Бушуева Н.С.* Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / *Н.С. Бушуева.* – К.: Наук. світ, 2007. – 200 с. 4. *Бушуева Н.С.* Системная формализация управления проектами в

рамках проактивного подхода к развитию организаций / *Н. С. Бушуева, Л. Д. Мысник, М. Н. Олексеенко // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць. – №2. – 2009. – С. 5–11.* **5.** *Филимонова Н.М.* Проактивное управление инвестиционно-инновационными проектами как механизм повышения конкурентоспособности региона / *Н. М. Филимонова, С. М. Башарина, Е. С. Никишина // Экономика и управление. – 2009. – №4. – С. 49–54.* **6.** *Тесля Ю. Н.* Применение теории несилового взаимодействия в проактивном управлении качеством проекта / *Ю.Н. Тесля, В.В. Концевич // Управління розвитком складних систем. – 2013. – Вип. 13. – С. 58–61.*

Bibliography (transliterated): **1.** Alymov, O.M., et al. "Systemy upravlinnia ta programamy – suchasni instrument innovatsijnogo sotsialno-ekonomichnogo rozvytku Ukrainy." *Visnyk NTU "KhPI"*. No. 26. Kharkiv: NTU "HPI", 2010. 65–76. Print. **2.** Konovalchuk, E.V., and D.A. Novikov. *Modeli i metody operativnogo upravlenija proektami*. Moscow: IPU RAN, 2004. Print. **3.** Bushueva, N.S. *Modeli i metody proaktivnogo upravlenija programmami organizatsionnogo rozvittija*. Kyiv: Nauk. Svit, 2007. Print. **4.** Bushueva, N.S., L.D. Mysnik and M.N. Olekseenko. "Sistemnaja formalizatsija upravlenija proektami v ramach proaktivnogo podhoda k rozvittiju organizatsij." *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. No. 2. Lugansk: vyd-vo SNU im. V.Dalja, 2009. 5–11. Print. **5.** Filimonova, N.M., S.M. Basharina and E.S. Nikishyna. "Proaktivnoe upravlenije investitsyonno-innovatsyonnyimi proektami kak mehanizm povyshenija konkurentosposobnosti regiona." *Ekonomika I upravlenije*. No. 4 (20). Minsk: izd-vo Minskogo institute upravlenija, 2009. 49–54. Print. **6.** Teslia, J.N. and V.V. Kontsevich. "Primenenije teorii nesilovogo vzaimodejstvija v proaktivnom upravleniji kachestvom proekta." *Upravlinnia rozvytkom skladnyh system*. No. 13. Kyiv: vyd-vo KNUBA, 2013. 58–61. Print.

Надійшла (received) 24.11.2014

УДК 005.8 (477.73)

Е. А. ЯЦУНСКИЙ, аспирант, НУК им. адм. Макарова, Николаев

АНАЛИЗ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРОВ В РЕКРЕАЦИОННОМ СЕКТОРЕ НИКОЛАЕВСКОЙ ОБЛАСТИ

Проведен анализ существующей рекреационной сферы Николаевской области, позволяющий разработать новые направления бизнеса, в том числе в новых секторах экономики, приведены рекомендации по устранению ранее допущенных недочетов в перспективе построения модели рекреационного кластера.

Ключевые слова: рекреация, рекреационные кластеры, синергия, ЮНИДО, перспективы развития рекреации, Украина, Николаевская область.

Вступление. Процессы модернизации общества ставят перед Украиной новые задачи на пути ее интеграции в мирохозяйственное пространство. Одной из важных проблем является вовлечение отдельных регионов в конкурентные отношения, как на национальном, так и мировом уровнях. Эта тенденция в последнее время становится все более актуальной, что