

УДК 334.02

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-105-111

## УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ОЦІНКИ ПОТРЕБ ПРИ РОЗРОБЦІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Даниленко В.В.**

к.е.н., старший викладач кафедри агрологістики та управління ланцюгами постачань, ХНТУСГ  
ім. П. Василенка, м. Харків, вул. Алчевських 44, 61002, Україна, тел.: (063)-589-58-32,  
e-mail: danylenko.14@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0098-5204>

## MANAGEMENT OF THE NEEDS ASSESSMENT'S PLANNING PROCESS IN THE INVESTMENT PROJECT DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ORGANIZATION

**Danylenko V.**

PhD (Economics), senior lecturer of agrologistics and supply chain management department, Kharkiv Petro Vasylenko national technical university of agriculture, Kharkiv, st. Alchevskych, 44, 61002, Ukraine, tel.: (063)-589-58-32,  
e-mail: danylenko.14@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0098-5204>

**Анотація.** У статті сформульовано принцип організації оцінки потреб, як першочергового етапу підготовки пропозиції інвестиційного проекту на прикладах сільськогосподарських суб'єктів економічних відносин різного профілю. З посиланням на особливості організації господарської діяльності різних підприємств, визначені послідовні кроки імплементації процесу планування оцінки потреб, як аналітичного інструменту виявлення шляхів раціоналізації зусиль проектною командою на етапі розробки проектною пропозиції. В процесі дослідження оцінка потреб розглядалася у формі аналізу прогалін. Тобто, фактичний процес оцінки представляв собою системне дослідження розбіжності між поточним та бажаним станом аналогічних послуг. Обґрунтовано, що результати, отримані за допомогою проведення попередньої оцінки потреб є головним джерелом забезпечення контексту для ідентифікації галузевої ніші проекту та встановлення цільової аудиторії. В основу процесу управління плануванням оцінки потреб авторами покладено ідею використання TOP-моделі для спрямування зусиль при зборі необхідної інформації та оцінці альтернатив і можливостей організації. Використання TOP-моделі у вищезазначених цілях на різних етапах допоможе сільськогосподарським організаціям визначити особливості соціальних і економічних умов реалізації проекту, отримати дані щодо різниці між поточним і бажаним рівнем задоволення потреб цільової аудиторії, забезпечити відповідність виконання завдань стратегічного плану проекту документам планування, а також визначити зацікавлених осіб і потенційних виконавців. Встановлено, що завдяки ретельному аналізу потреб проекту виникає краще стратегічне розуміння відмінностей і потенційних можливостей проектною командою, що знижує ймовірність дублювання зусиль конкурентів або надмірного відволікання від основної концепції. В якості прикладів впровадження тих чи інших етапів планування оцінки були використані: збутовий кооператив сільськогосподарської продукції, садивне господарство, кредитна спілка, молочне господарство, дистрибутор сільськогосподарської техніки, науково-дослідна організація та підприємство оптової торгівлі зерном.

**Ключові слова:** управління, планування, оцінка потреб, сільськогосподарська організація, інвестиційний проект, TOP-модель.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 12

**Annotation.** The article formulates the principle of needs assessment organization as a priority stage of an investment project proposal preparation on the examples of various profiles agricultural entities. With the reference to organization features of various enterprises' economic activities, there were identified 7 sequential steps of the needs assessment planning process implementation as an analytical tool for identifying ways to streamline the project team efforts during the development phase of the project proposal. In the course of the study, the needs assessment was considered in the form of a gap analysis. That means, the actual evaluation process was a systematic study of the discrepancy between the current and desired state of similar services. It is proved that the results obtained by conducting a preliminary needs assessment is the main source of providing context for identifying the industry niche of the project and setting the target audience. The authors base the process of managing planning for needs assessment on the idea of using the TOP model to guide efforts in collecting the necessary information and evaluating the organization's alternatives and capabilities. The use of TOP models in the above-mentioned purposes at different stages

*will help agricultural organisations to identify features of social and economic conditions of the project, to obtain data on the difference between the current and desired level of meeting the target audience's needs, to ensure that the tasks of the strategic plan matches project planning documents and to identify the stakeholders and potential contractors. It has been found that a thorough analysis of project needs results in a better strategic understanding of the differences and potential capabilities of the project team, which reduces the likelihood of duplication of competitors' efforts or excessive distraction from the main concept. As examples of implementation of various stages of planning assessment were used: marketing cooperative of agricultural products, farmstead, credit Union, dairy farm, distributor of agricultural machinery, research organization and grain wholesale enterprise.*

**Key words:** *management, planning, needs assessment, agricultural organization, investment project, TOP model.*  
*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 12*

**Постановка проблеми.** Часто пусковим сигналом зародження ідеї розробки інвестиційного проекту починається з телефонного дзвінка або з звичайної розмови. Розмова може бути на тему незадоволених потреб певної аудиторії (наприклад, працівників підприємства, членів їх сімей, громад, споживачів, постачальників), відсутності консенсусу у вирішенні певного питання, або необхідності звернення уваги загалом до проблеми високого пріоритету. Результатом обговорення таких питань може стати припущення щодо необхідності залучення підтримки державних або місцевих урядових установ як засобу їх вирішення, та перспектив запровадження проекту, який надав би можливість задовольнити потреби цільової аудиторії або вирішити актуальне питання. Але після того як зерно ідеї реалізації інвестиційного проекту було посіяне постає питання щодо наступного кроку до втілення такої ідеї в життя. За допомогою оцінки потреб координатори майбутнього проекту можуть ефективно зосередити свої зусилля та розробити ефективну пропозицію проекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В західних наукових колах щодо теми розробки та управління інвестиційними проектами найбільшим авторитетом користуються роботи Р.А. Кауфмана, Ф.В. Інгліша, А.М. Роджас, Л. Куровські та А. Шенхара. В Україні серед вчених, які займалися питаннями інвестиційних проектів в сільськогосподарській галузі слід відзначити Н.І. Біляк, О.І. Гуторова, П.Т. Саблука, М.І. Кісіля і С.А. Фрунзу.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання роботи є парцеляція процесу

планування оцінки потреб при розробці пропозиції інвестиційного проекту сільськогосподарської організації на менш складні керовані етапи.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Оцінка потреб може розглядатися як систематичне дослідження розбіжності або невідповідності між поточною ситуацією чи рівнем наданих послуг і бажаною ситуацією або рівнем послуг [1]. Аналізуючи цю розбіжність, члени проектної команди починають виявляти перешкоди, можливості, сильні сторони, проблеми і пріоритети. Процес оцінки потреб може бути трудомістким і, як і більшість процесів, у яких задіяні численні зацікавлені сторони і багатоаспектні питання, він може бути складним [2].

Нижче наводиться короткий опис семи кроків, пов'язаних з проведенням оцінки потреб проектів на прикладах сільськогосподарських організацій різного профілю. Представлений в даному дослідженні спосіб викладення матеріалу теми призначений для того, щоб розбити складний процес на керовані етапи.

Проте, варто зауважити, що в процесі оформлення результату наших досліджень при поданні загального огляду цього процесу ми допускаємо опущення низки нюансів і деталей. Так само слід визнати, що визначення того, якої частини процесу слід дотримуватися, залежить від численних умов. Час і зусилля, витрачені на проведення оцінки потреб, повинні бути співставлені з часом і ресурсами, які можуть бути інвестовані у проект в цілому [3].

Наприклад, проект, який включає в себе розробку 30-хвилинного заходу з інформування про погоду для місцевих

працівників сільськогосподарських підприємств, передбачає абсолютно інший процес оцінки потреб, ніж проект, який включає в себе розробку комплексної програми інформування про погоду для фермерів по всій країні. Описані нижче кроки повинні бути адаптовані до конкретних потреб і ресурсів проекту.

Крок 1. Встановлення фокусу, уточнення проблеми і визначення зацікавленої сторони. На першому етапі особи, які ініціюють оцінку потреб, уточнюють масштаби соціальних, економічних та інших проблем середовища, які необхідно вирішити, а також бажані стан та умови. Питання повинні впливати безпосередньо з місії проекту і програмних пріоритетів. Визначення масштабів проблеми дає мету і визначає напрям для оцінки потреб [4]. Джерелами інформації для визначення масштабів проблеми, в першу чергу, виступають проектні документи, звіти про попередні проекти в галузі сільського господарства, статистичні дані і результати наукових досліджень.

Наприклад, порівняння поточних і бажаних умов середовища проекту зі створення збутового кооперативу продукції сільськогосподарських підприємств може виявити незадовільний стан дорожнього покриття між його учасниками і окрім очевидних економічних вигід принести низку соціальних, таких як ремонт доріг та додаткові робочі місця, в разі успішного залучення інвестицій. В такому разі до числа зацікавлених сторін можуть долучитися місцеві органи самоуправління, представники громад, профспілки.

Крок 2. Створення групи планування. Основним принципом проведення оцінки потреб є визнання того, що незалежно від рівня обізнаності і кваліфікації координатора, він не може увійти в проект з повною і точною картиною ситуації. Інші співробітники, члени спільноти, партнери, споживачі – всі зацікавлені сторони в цьому процесі мають критичне розуміння, яке допоможе сфокусувати оцінку потреб.

Важливо відзначити, що деякі з цих зацікавлених сторін можуть також сприяти зміцненню довіри всередині й за межами проекту і допомагати команді в одержанні доступу до цільової аудиторії. Вкрай важливо сформулювати широку, але керовану групу планування.

З відомих причин в Україні питання реалізації інвестиційних проектів на селі з точки зору створення робочих місць і, особливо, надання можливості для реалізації молоді повинне мати найвищий пріоритет [5].

Проте незважаючи на таку потенційну можливість, варто мати на увазі, що основна кількість членів групи працюватиме поза проектом. Тому очікування і обов'язки повинні бути встановлені на ранньому етапі. Слід визнати, що ряд членів групи будуть запрошені до участі, оскільки вони представляють конкретні категорії зацікавлених сторін. Отже, кожен з них вносить свій власний набір припущень і пріоритетів.

Наприклад, при розробці проекту зі створення садибного підприємства головною точкою фокусу безпосередні підприємці можуть вважати максимальну механізацію процесу з чим можуть бути незгодні співробітники. Аналогічну точку зору можуть підтримати партнери підприємства, через можливе супутнє погіршення фінансового левериджу. Участь команди в оцінці потреб і спонсорство цієї оцінки визначаються внутрішніми і зовнішніми мотивами. З огляду на це, важливо встановити загальну мету оцінки потреб і розвинути широке почуття причетності в даному процесі [6].

Крок 3. Розробка плану проведення оцінки потреб. Як і на будь-якому іншому етапі, планування оцінки потреб може легко вийти з-під контролю. Бажання бути всеосяжним, як з точки зору проблем, так і з точки зору аудиторії, може стати неперекорним [7].

Визнаючи, що основна мета оцінки потреб полягає в тому, щоб допомогти координаторам розробити відповідний проект, слід розробити план проведення

оцінки потреб. Група планування повинна визначити масштаби оцінки потреб. Тобто команда повинна визначити тип, широту і глибину інформації, для збору якої повинна бути розроблена оцінка потреб. Проект відкриття відділу кредитної спілки, наприклад, повинен теоретично визначити територію обслуговування, далі зосередитися на зборі інформації щодо кількості підприємств та конкурентів на ділянці та розробити план збору інформації щодо продукту конкурентів і наявності незадоволеного попиту.

План повинен бути достатньо ясным і точним, щоб направляти подальшу розробку та здійснення оцінки потреб, визначаючи, які дані повинні бути зібрані, і визначаючи осіб, які повинні бути обрані для участі в оцінці потреб. Хороший план буде включати графік збору даних, а також бюджет для проведення оцінки. Майте на увазі, що група планування повинна, однак, збалансувати необхідність фокусувати оцінку потреб з бажанням залишатися гнучкою і відкритою для нової інформації [8].

Крок 4. Використання TOP-моделі для спрямування зусиль при зборі даних. Після визначення обсягу оцінки потреб група планування звертає свою увагу на TOP-модель. Порівняння бажаних або передбачуваних соціальних, економічних та інших умов середовища з поточними або вихідними умовами визначає необхідність або проблему. Наприклад, порівняння бажаного рівня продуктивності молочної худоби з нинішнім може виявити необхідність підвищення показників виробництва. Аналогічним чином, порівняння бажаних і базових практик або моделей поведінки, які привели до виникнення даного стану, а також знань, відносин, навичок і прагнень, які визначають поведінку людей, допомагає визначити потреби проекту [9].

Тобто, стосовно виробництва молока можна припустити, що недостатня

ефективність викликана нерозвиненою дорогою системою постачання кормів, що не дає можливості в повній мірі використати сучасні наукоємні технології годівлі. Розбіжність або розрив між бажаними і базовими умовами – це те джерело, з якого походять проектні ідеї.

Якщо це можливо, вихідні дані слід збирати з існуючих джерел, таких як попередні оцінки вихідних умов аналогічної програми, огляд літератури, проектні документи і показники ефективності.

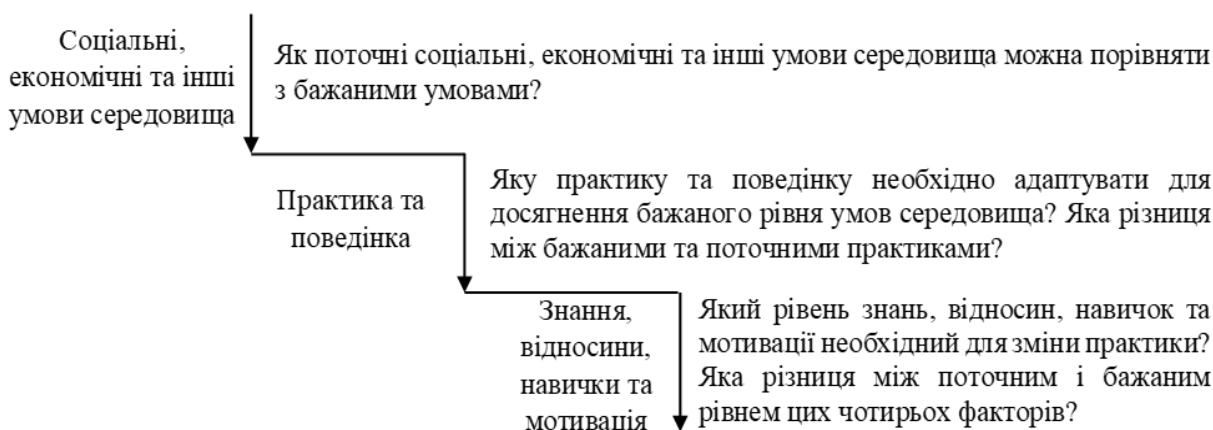
Наприклад, відсутність прогресу у досягненні показників ефективності може мати важливе значення при визначенні майбутніх пріоритетів. Якщо для реалізації проекту із забезпечення молочно-орієнтованого підприємства сировиною власного виробництва вже існують життєздатні, достовірні і надійні дані, то, можливо, немає сенсу витратити цінні ресурси на збір нових даних.

З іншого боку, якщо існуючі джерела даних відсутні, то, швидше за все, проект буде краще обслуговуватися за рахунок збору даних від цілого ряду зацікавлених сторін, наприклад, аналогічних підприємств з інших регіонів чи дистриб'юторів сільськогосподарської техніки [10].

На рис. 1 представлений алгоритм збору даних для проведення оцінки потреб за принципом використання елементів TOP-моделі.

Крок 5. Прогноз ймовірності успіху проекту за допомогою оцінки можливостей. З точки зору дистриб'ютора сільськогосподарської техніки оцінка потреб може виявити і визначити, наприклад, кількість підприємств на ділянці, які так чи інакше використовують техніку, її приблизний технічний стан, надання переваги тому чи іншому бренду та частку ринку, свою та конкурентів.

### Розвиток проекту



**Рис. 1. Використання TOP при зборі даних для оцінки потреб**

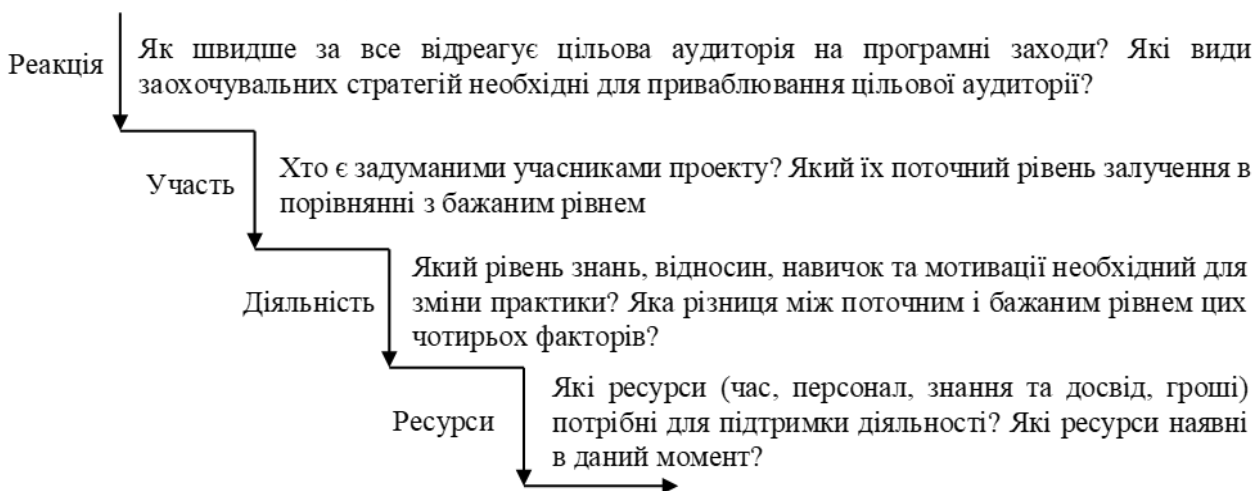
Джерело: [11]

В той самий час оцінка можливостей вимірює вірогідність того, що підприємство може поліпшити стан справ на трьох рівнях TOP-моделі. Оцінка можливостей відбувається на нижніх чотирьох рівнях розвитку проекту за принципом TOP: реакція, участь, діяльність і ресурси (рис. 2)

Підприємству-дистриб'ютору сільськогосподарської техніки оцінка можливостей дозволяє оцінити ймовірність успіху проекту, наприклад, пов'язаного з виходом на ринок з технікою нового для своєї цільової аудиторії бренду.

На рівні реагування можуть бути зібрані відгуки споживачів для оцінки інтересу до конкурентних переваг нової для них техніки, наприклад, високого рівня гарантійного сервісу або низького середнього рівня втрати первісної вартості. Оцінка можливостей передбачає оцінку реакції, яка буде потрібна від цільової аудиторії, обсягу участі, необхідного для різних видів діяльності і ресурсів, які потрібні для досягнення бажаних результатів на рівнях перших трьох рівнях TOP-моделі.

### Розвиток проекту



**Рис. 2. Використання TOP для оцінки альтернатив проекту і можливостей організації**

Джерело: [11]

Крок 6. Визначення учасників оцінки потреб. В залежності від мети оцінки потреб перелік ключових зацікавлених сторін може бути істотно розширений або скорочений. Необхідно прийняти рішення про те, на кого слід орієнтуватися для участі в оцінці потреб – які дані необхідно збирати і від кого. Наприклад, якщо оцінка потреб пов'язана з розробкою науково-дослідного проекту в галузі сільського господарства, збір даних може бути націлений на кілька груп, включаючи вчених НААН, що беруть участь у дослідженнях з даної тематики, викладачів, які можуть контролювати участь студентів, громадські організації, які можуть спонсорувати групи спостерігачів, а також державні або місцеві урядові установи, які можуть надавати місця для моніторингу.

Крок 7. Розробка стратегій збору інформації. До цього моменту група планування визначила передбачуваних учасників оцінки потреб і причини, з яких була обрана кожна група. Якщо повернутися до мети оцінки потреб, то для кожної групи учасників слід розробити ключові питання, що визначають інформацію, яка підлягає збору на кожній сходинці верхнього рівня програмної моделі. Так визначаються найкращі методи збору даних.

В ході цього процесу групи учасників отримують відповіді на ключові питання і відповідні інструменти, при цьому враховуються бюджетні, кадрові та часові обмеження. Кожний вид обмеження визначається за кожним з факторів верхнього рівня моделі. Для операторів ринку оптової торгівлі зерном під час проектування будівництва нового зернового силосу бюджетні обмеження на першій сходинці будуть визначатися соціальними (реакція на будівництво персоналу, населення), економічними (доступ до фінансових ресурсів, інтенсивність конкуренції) та іншими (інфраструктура, екологія, законодавство) умовами середовища. Аналогічно, кадрові обмеження будуть визначатися кількістю та кваліфікацією населення, рівнем

заробітної плати, а також готовністю проектною командою до впровадження тих чи інших засобів мотивації працівників [12]. Враховуючи встановлені обмеження, група планування повинна визначити найкращий метод збору даних з урахуванням конкретної ситуації (наприклад, оцінити джерела інформації цільової аудиторії, яка не знайома з продукцією підприємства).

**Висновки.** Оцінка потреб допомагає координаторам проектів краще зрозуміти розрив між тим, що є, і тим, що має бути. Проводячи оцінку потреб до початку розробки проекту, можна підтвердити або спростувати припущення, щодо невід'ємності тієї чи іншої частини розробки проекту (наприклад, характеристики аудиторії, поточний рівень інформованості), уникаючи дорогих помилок. В процесі дослідженого аналізу, члени проектною команди матимуть можливість визначення проблем, умов, переваг, викликів і альтернативних напрямів. Дані, зібрані в ході оцінки потреб, також можуть допомогти розробникам проектів визначити цілі і завдання, а також виявити зацікавлених осіб та потенційних партнерів. Дана інформація буде мати важливе значення, оскільки проектна група переходить до наступного етапу процесу: розробки і реалізації проекту.

#### **Література:**

1. Barrett D. C. Understanding Project Management: A Practical Guide. Toronto : Canadian Scholars` Press, 2018. 262 p.
2. Nikhil B. Investment planning and project management. Calcutta : Academic Publishers, 1998. 203 p.
3. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation. Brighton, MA : Harvard Business Press, 2007. 288 p.
4. Kurowski L., Sussman D. Investment Project Design: A Guide to Financial and Economic Analysis with Constraints. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons, 2011. 480 p.
5. Ларіна Т. Ф., Даниленко В. В. Економіка України крізь призму інституційної теорії світового розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 69-75.
6. Даниленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників

зерна в умовах нестабільної кон'юнктури ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2018. 23 с.

7. Комарова І. Л. Удосконалення управління інвестиційними проектами в сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 45-50.

8. Keays S. *Investment-Centric Project Management: Advanced Strategies for Developing and Executing Successful Capital Projects*. Plantation, FL : J. Ross Publishing, 2017. 439 p.

9. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons, 2009. 1120 p.

10. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств у контексті їх галузевої структури виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 31-37.

11. Kaufman R. A., English F. W. *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs, NJ : Education Technology, 1979. 355 p.

12. Накісько О. В., Даниленко В. В. Аналіз впливу ринкових сил на формування конкурентного середовища продовольчого ланцюга. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2018. Vol. 26 № 1 С. 27–30.

#### **Reference:**

1. Barrett, D. C. (2018), *Understanding Project Management: A Practical Guide*. Toronto: Canadian Scholars` Press.

2. Nikhil, B. (1998), *Investment planning and project management*. Calcutta : Academic Publishers.

3. Shenhar, A. J. and Dvir, D. (2007), *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Brighton, MA : Harvard Business Press.

4. Kurowski, L. and Sussman, D. (2011), *Investment Project Design: A Guide to Financial and Economic Analysis with Constraints*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

5. Larina, T. F. and Danylenko, V. V. (2018), "Economic Ukraine consolidates the institute of the theory of world development", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 69-75.

6. Danylenko, V. V. (2018), "Management of competitiveness of grain-producing enterprises in the conditions of unstable market conditions", Ph.D. Thesis, Economy, Kharkiv, Ukraine, 23 p.

7. Komarova, I. L. (2015), "Improving the management of investment projects in agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol 3. pp. 45-50.

8. Keays, S. (2017), *Investment-Centric Project Management: Advanced Strategies for Developing and Executing Successful Capital Projects*. Plantation, FL : J. Ross Publishing.

9. Kerzner, H. (2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

10. Khodakivskiy, V. M. and Misevych, M. A. (2017), "Investment attractiveness of agricultural enterprises in the context of their sectoral structure of production", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol 3, pp. 31-37.

11. Kaufman, R. A. and English, F. W. (1979), *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs, NJ : Education Technology.

12. Nakisko, O. V. and Danylenko, V. V. (2018), "Analysis of the influence of market forces on the formation of a competitive environment of the food chain", *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, vol. 26, pp. 27-30.

**Стаття надійшла до редакції 09.01.2020 р.**