

УДК 005.8:631.15:631.147

**Фесенко Тетяна Григорівна**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри будівництва та архітектури, [orcid.org/0000-0001-9636-9598](https://orcid.org/0000-0001-9636-9598)  
Луганський національний аграрний університет, Харків

**Фесенко Григорій Васильович**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри ремонту машин, експлуатації машинно-тракторного парку та охорони праці, [orcid.org/0000-0001-9749-8746](https://orcid.org/0000-0001-9749-8746)  
Луганський національний аграрний університет, Харків

**Фесенко Галина Григорівна**

Кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри історії та культурології, [orcid.org/0000-0001-9636-9598](https://orcid.org/0000-0001-9636-9598)  
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

**Анотація.** Проаналізовано сучасні наукові дослідження в контексті прийняття рішень у проектах агропромислового комплексу, а також практику використання технологій органічного виробництва українськими та зарубіжними сільськогосподарськими підприємствами. Проведено критичний аналіз Регіональної програми розвитку агропромислового комплексу (АПК) Луганської області на 2016-2020 рр. Наведено аргументи щодо впровадження технологій органічного виробництва для вирішення проблем АПК Луганщини. Окреслено місце офісу управління проектами органічного виробництва в системі управління інтеграцією програми. Запропоновано «контентні вставки» базової моделі проектного офісу, зокрема: «організаційна структура управління кооперацією агроформувань», «команда управління проектом з агроекологічними компетенціями», «центр технічного сервісу органічного виробництва» і т.ін. Запропонована концепція організації офісу управління проектами органічного виробництва здатна акумулювати організаційно-технічні можливості агроформувань для забезпечення системного управління агроекологічними проектами.

**Ключові слова:** сталий розвиток АПК; офіс управління проектами органічного виробництва; трансфер знань; програма розвитку АПК

### Вступ

Реалізація агроекологічних проектів набуває сьогодні особливого значення для України:

– по-перше, через необхідність демонструвати прогрес у міжнародних зобов'язаннях щодо сталого розвитку сільського господарства (Sustainable Development Goals; Goal 2) [1], що передбачає ощадливе та безпечне для людини та природи використання сільськогосподарських земель;

– по-друге, через потребу у вирішенні питань продовольчої безпеки окремих регіонів України (зокрема, Луганської області, де близько 40% сільськогосподарських угідь знаходяться на тимчасово окупованій території [2]).

Загалом сучасні стратегії сталого розвитку сільського господарства сфокусовані на комплексне вирішення проблем як з точки зору досягнення стану продовольчої безпеки та покращення харчування, так і збереження родючості ґрунту і

навколишнього середовища. Саме тому імплементація еколого-економічних технологій виробництва у вітчизняний агропромисловий комплекс (АПК) має бути вагомою частиною цільових державних та регіональних програм з підвищення ефективності і сталого розвитку сільського господарства [3; 4].

У такій ситуації підвищується увага до розробки систем управління проектами органічного виробництва та виникає потреба у формуванні якісного інформаційно-комунікативного простору (крос-функціональної інфраструктури) для прийняття ефективних рішень.

### Аналіз літературних джерел та постановка проблеми

Дослідження теоретичних питань управління державними цільовими програмами розвитку сільськогосподарського виробництва здійснено в роботі [5]. Автори визначають програму розвитку сільськогосподарського виробництва в контексті

взаємозв'язку елементів: управління стратегією, визначення місії, управління архітектурою програми та управління оцінюванням. Зокрема, оцінку цінності систем-продуктів пропонується здійснювати за п'ятнадцятьма групами чинників: соціальні, предметні, виробничі, агрометеорологічні, технологічні, технічні, організаційно-масштабні, управлінські, інформаційні, стандартно-якісні, матеріально-ресурсні, ресурсно-енергетичні, законодавчо-правові, ринкові, фінансово-економічні.

Джерелознавчу основу дослідження складають публікації, що висвітлюють, як зарубіжні агроекологічні практики (Австралії, Бразилії, Індії, Марокко, Пакистану, Франції [6 – 8]), так і вітчизняні [7; 9]. Спільною для усіх авторів є ідея про те, що запровадження агроекологічних технологій позначається не тільки на показниках ефективності сільськогосподарського підприємства, а й на інших сегментах програм соціально-економічного розвитку територій (наприклад, будівництво нової інфраструктури, збереження культурно-історичної спадщини [7; 9]; покращення показників трудової зайнятості [8]; формування культури споживання і сталої дієтичної поведінки населення (sustainable dietary behaviours [6]).

Застосування економіко-математичного моделювання для прийняття рішень в сільськогосподарських організаціях (фермах) пропонують зарубіжні вчені [10; 11]. Автори роботи [10] пропонують комплексне застосування детермінованої моделі витрат та багатокритеріального аналізу прийняття рішень для управління фінансовими, технологічними, ринковими ризиками. Також, цікавим є підхід комп'ютерного моделювання процесів, багатокритеріального аналізу витрат і вигід фермерського господарства, що працює за стандартами органічного виробництва [11].

Розробка екологічно-дружніх (environmentally-friendly) інструментів та методик управління агроекологічними проектами (проектами сталого розвитку сільського господарства) передбачає інтеграцію специфічних форм управління знаннями, що ґрунтуються на IT(Web)-технологіях. Слід зазначити, що створення «системи сільськогосподарських знань (agricultural knowledge system)» потребує залучення усіх груп учасників виробництва, які мають демонструвати зацікавленість у створенні нових знань («креативних знань в органічному сільському господарстві») та готовність працювати у партнерстві. У такій перспективі звертається увага на можливість досягнення мультиплікаційного ефекту (трансферу знань) в контексті моделі «Організація, Інформація, Рішення, Знання (Organization, Information, Decision, Knowledge; OIKD)», що містить чотири підсистеми:

«прийняття рішень (the decision system)», «інформаційна (the information system)», «операційна (the operating system)» «капітал знань (the knowledge capital)» [12]. Автори презентують архітектуру програмно-методичного комплексу для прийняття різно-контентних рішень (механізація сільського господарства, боротьба з бур'янами, управління послідовністю вирощування культур і т.ін.) у великомасштабних проектах органічного виробництва.

У роботі [13] також звертається увага на синергетичний потенціал партнерства. Для сталого розвитку органічного виробництва і позитивних зрушень автори пропонують фокусуватися на чотирьох напрямках: заохочення (стимулювання) наукових досліджень, розширення мережі трансферу знань; зниження витрат на виробництво; розширення потужностей (обсяги органічної продукції відстають від попиту); бенчмаркінг (використання кращих практик для інституціональних та індивідуальних змін).

Отже, нагальним для агроекологічних проектів стає вирішення питання щодо створення механізму управління, що містить усі технологічні та бізнес-процеси органічного виробництва, визначені міжнародними стандартами. До нової схеми проектно-орієнтованого управління включена специфічна інфраструктура, яка забезпечує територіально-розподілений простір для виконання робіт командою – офіс управління проектами (Project Management Office, PMO) [14]. Офіс управління проектами органічного виробництва (Office Management of Organic Production Projects, OMOPP) пропонується розглядати як специфічну платформу для кооперації сільськогосподарських підприємств (рослинницьких, тваринницьких, механізаторських, переробних, посередницьких та ін.) з метою ефективного й ощадливого використання наявних ресурсів для створення екологічної продукції, що відповідатиме міжнародним стандартам якості. Модель управління проектами органічного виробництва має враховувати кліматичні особливості території, стандарти якості органічної продукції (Міжнародної Федерації органічного руху, IFOAM).

### Мета статті

Метою даного дослідження є розвиток теоретико-методичних рішень з підвищення ефективності управління проектами аграрно-промислового комплексу за рахунок створення імплементаційної моделі організації офісу управління проектами органічного виробництва.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити такі завдання:

- окреслити контекстні вимоги до офісу управління проектами органічного виробництва в системі управління програмами розвитку АПК (на прикладі Луганської області);

- запропонувати схему взаємозв'язків базових структурних взаємозалежних елементів моделі офісу управління проектами органічного виробництва.

### Виклад основного матеріалу

#### Візія проектного офісу в системі управління програмою розвитку АПК Луганської області

Вихідною ідеєю для даного дослідження стала необхідність обґрунтування використання методології проектного менеджменту для реалізації Регіональної програми розвитку АПК Луганської області на 2016-2020 рр. (далі Програма), зокрема організації офісу управління проектами органічного виробництва.

За даними Департаменту розвитку АПК Луганської обласної адміністрації, в системі АПК Луганської області працює 1052 агроформувань. Сільські угіддя Луганщини займають 1282 тис. га, з них на тимчасово окупованих територіях 523 тис. га (40%). За 2015 рік зібрано зернових та зернобобових – 994 тис. т, соняшника – 483 тис. т, овочів – 163 тис. т, картоплі – 208 тис. т [2]. Загалом діяльність АПК Луганської області експерти оцінюють як низькоєфективну, оскільки відбувається: зниження обсягів агропромислового виробництва в галузі рослинництва, тваринництва, харчової та переробної промисловості, втрата ринку збуту сільгосппродукції. Серед причин такої ситуації експерти звертають увагу на:

- відсутність інфраструктури для збирання і первинної переробки молока;
- недостатній сучасний рівень агротехнологій;
- вилучення земель сільськогосподарського призначення під розміщення фортифікаційних споруд;
- дисбаланс харчової та переробної галузей виробництва (високий рівень логістичних витрат).

Разом з тим, розробники Програми відзначають високий природно-ресурсний потенціал Луганщини і ставлять за мету – створення умов ефективного розвитку аграрного сектору, стабільне забезпечення населення якісною та безпечною продукцією, нарощування обсягів сільськогосподарської продукції та продовольства. Підвищення ефективності АПК Луганської області пропонується оцінювати за такими критеріями:

1) збільшення валового виробництва зернових та зернобобових культур з 994 до 1950 тис.т. (+93%);

2) збільшення валового виробництва соняшника з 483 до 497 тис.т (+3%);

3) збільшення поголів'я великої рогатої худоби з 57,9 до 66 тис.гол. (+14%);

4) збільшення кількості машинно-тракторного парку з 4192 до 4373 машин (+4%);

5) збільшення експортного потенціалу з 12,8 до 55,8 млн \$ (+336%).

На нашу думку, показники Програми не достатньою мірою відповідають взаємозалежності: місія – архітектура проектів (проектних дій) – результати (цінності) [15], і реалістичність їх досягнення також викликають сумніви.

Досвід провідних сільськогосподарських підприємств доводить, що подолати проблеми низької ефективності і перейти до якісних змін та сталого розвитку АПК можна лише за умови прийняття «філософії органічного виробництва») (таблиця).

*Таблиця – Аргументи щодо впровадження технологій органічного виробництва для подолання проблем АПК Луганської області*

Проблеми АПК Луганської області	Аргументи щодо впровадження технологій органічного виробництва
1. Зниження обсягів агропромислового виробництва в галузі рослинництва, тваринництва, харчової та переробної промисловості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- урожайність рослинництва щорічно збільшується на 10% (дані ПП «Агроекології» [7; 9]) без додаткових витрат на мінеральні добрива;</li> <li>- можливість збільшити кількість видів (розмаїття) рослин (овочів, зелені, ягід, фруктів) для вирощування за рахунок органічних технологій, що забезпечують зберігання вологи в ґрунті;</li> <li>- збільшення прибутку, оскільки органічна продукція коштує дорожче у порівнянні з традиційною;</li> <li>- вивільнення коштів, що витрачались на мінеральні добрива;</li> <li>- «пасивний» (вимушений) розвиток тваринництва</li> </ul>
2. Втрата ринку збуту сільгосппродукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриваються нові ринки збуту, попит на органічну продукцію буде постійно збільшуватись</li> </ul>

Попередній аналіз зацікавленості керівників агроформувань Луганської області демонструє їх готовність до «перезавантаження» на агроекологічні технології виробництва. Разом з тим, фермери наголошують на відсутності компетенцій «як це робити», тобто інструментів прийняття рішень щодо системного управління проектами органічного виробництва. Отже, можна зробити припущення, що існує певний розрив в системі управління – відсутня

середня ланка в управлінні Програмою (тієї, що здійснює зв'язок стратегічного бачення і системи операційного рівня – із сільськогосподарськими підприємствами області).

Роль «зв'язкової ланки» може бути покладена на офіс управління проектами (рис. 1). Органи місцевого самоврядування Харкова, Херсона та інших міст вже демонструють впровадження проектних офісів, як центрів управління стратегічно важливими проектами та програми, і кращого управлінського інструменту в міжнародній практиці. В рамках даного дослідження офіс управління проектами органічного виробництва розглядається як консалтинговий центр, що надає експертну підтримку у прийнятті рішень для організації органічного виробництва та реінжинірингу АПК.



Рисунок 1 – Управління інтеграцією програми в контексті знань P2M

## Контент офісу управління проектами органічного виробництва

Концептуальна схема офісу управління проектами (РМО) базується на стандартах проектного менеджменту (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK [16]; Project and Program Management, P2M [15]), а також праці Р. Арчібальда, І. Кенделла, І. Роллінза, Г. Керцнера [17-19] та ін.

Науковий інтерес до формування проектно-орієнтованих систем управління демонструють й українські вчені. Відомі базові моделі РМО розглядаються в контексті технологічної зрілості організації, трансферу знань, формування візії, управління зацікавленими сторонами проекту [20]. У роботі [21] презентується модель корпоративної системи управління проектами і наголошується на необхідності створення проектного офісу, як такого, що здатний збільшити кількість успішно завершених проектів на 50%, скоротити тривалість на 25%, підвищити рівень задоволеності стейкхолдерів. Моделювання прийняття рішень на основі процесів управління конфліктами між «прихильниками» та «супротивниками» приводить до висновку, що найбільш ефективна імплементація РМО відбудеться на стратегічному рівні компанії [22].

«Контентні вставки» офісу управління проектами органічного виробництва представлені в схемі концептуальної моделі ОМОРР (рис. 2). Ядро моделі ОМОРР – організаційна структура управління агроекологічним проектом (створюється на основі інтеграції організаційно-рольових структур агроформувань, що кооперуються для виконання проектів органічного виробництва).



Рисунок 2 – Концептуальна модель ОМОРР

Основні компоненти моделі:

- команда управління проектом з «агрочутливими» компетенціями;
- міжнародні стандарти органічного виробництва, сертифікації органічної продукції, проектного менеджменту і т.ін.;
- корпоративна система управління усіма процесами органічного виробництва, що дозволяє працювати з єдиними формами, правилами й стандартами.

Для ОМОРР особливе значення мають сільськогосподарські машини, механізми, робочі органи, апарати, прилади. Моделювання складу технічних засобів механізації та їх властивостей (якісних показників) для виконання технологічних процесів органічного виробництва реалізується Центром технічного сервісу органічного виробництва (ЦТСОВ). Головною метою ЦТСОВ є консолідація технічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що кооперуються для реалізації проектів органічного виробництва, шляхом «налаштування» (переобладнання/ удосконалення) наявних засобів механізації для якісного виконання технологічних процесів органічного виробництва. Науково-винахідницькі та інноваційно-практичні розробки [20-24] стануть підґрунтям для створення бази знань ЦТСОВ.

### Висновки

У підсумку формування нових проектно-орієнтованих організаційних форм – ОМОРР – у агропромислому комплексі має підвищити

керуваність і забезпечити високі якісні показники проектів органічного виробництва за рахунок:

- по-перше, створення внутрішніх корпоративних стандартів з управління агроекологічними проектами, технологічними процесами виробництва, переробки, механізації, узгоджених із міжнародними екологічними стандартами і кращими світовими практиками;
- по-друге, побудови схеми управління кооперацією агроформувань для реалізації проектів органічного виробництва (яка може бути інтегрованою у традиційну структуру управління агропромисловим комплексом області), що регламентує відповідальність, повноважень і обов'язків команди управління проектом;
- по-третє, формування команди управління проектом, як «якісно нової організаційної одиниці», що ґрунтується на «агроекологічній філософії життя», професійній поведінці – «агроечутливий» компетентності менеджерів;
- по-четверте, включення технічного сервісного супроводу, здатного «налаштувати» (переобладнання/ удосконалення) наявні засоби механізації для якісного виконання технологічних процесів органічного виробництва.

Представлена концепція організації офісу управління проектами органічного виробництва акумулює організаційно-технічні можливості агроформувань для забезпечення системного управління агроекологічними проектами в умовах «нестійкого землеробства» (наприклад, в Луганській області).

### Список літератури

1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 70-th Session of the UN General Assembly, UN Sustainable Development Summit [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E).*
2. *Пройшла презентація результатів агропромислового комплексу Луганщини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mpe.energy.gov.ua/oda/press/news/2016/03/04/news\\_73445.html](http://mpe.energy.gov.ua/oda/press/news/2016/03/04/news_73445.html).*
3. *Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822>.*
4. *Стратегія розвитку аграрного сектору «3+5» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=21447>.*
5. *Сидорчук О.В. Чинникова модель цінності систем-продуктів державних цільових програм розвитку сільськогосподарського виробництва / О.В. Сидорчук, А.М. Тригуба // Управління проектами, системний аналіз, логістика. Технічна серія. – К.: Національний транспортний університет. – 2014. – №13(1). – С. 155–161.*
6. *Pearson D. Building environmentally sustainable food systems on informed citizen choices: evidence from Australia [Electronic resource] / D. Pearson, S. Friel, M. Lawrence // Biological Agriculture & Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems. – 2014. Volume 30. – Issue 3. – P. 183-197. – Access mode: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01448765.2014.890542>.*
7. *Локальное решение глобальных проблем («Lovely Green». Local solution to global problems) [Видеозапись] / реж. Колин Серро (Coline Serreau). – Франция, 2010. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=kNiJ66YH4wI>.*
8. *Yasmin T. Eco-friendly kitchen gardening by Pakistani rural women developed through a farmer field school participatory approach [Electronic resource] / T. Yasmin, R. Khattak, I. Ngah // Biological Agriculture & Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems. – 2014. Volume 30. – Issue 1. – P. 32-41. – Access mode: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01448765.2013.845112>.*

9. Органічне землеробство: з досвіду ПП Агроекологія Шишацького району Полтавської області / С.С. Антонець, А.С. Антонець, В.М. Писаренко В.М. та ін. – Полтава : РВВ ПДАА, 2010. – 200 с.
10. Pazek K. The Use of Multi Criteria Models for Decision Support on Organic Farms [Electronic resource] / K. Pazek, C. Rozman, A. Borce, J. Turk, D. Majkovic // *Biological Agriculture and Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems*. – 2006. – Volume 24. – Issue 1. – P. 73-89. – Access mode: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01448765.2006.9755009>.
11. Rozman C. A Multi-Criteria Analysis of Spelt Food Processing Alternatives on Small Organic Farms [Electronic resource] / C. Rozman, K. Pazek, F. Bavec, M. Bavec, J. Turk, D. Majkovic // *Journal of Sustainable Agriculture*. – 2006. – Volume 28. – Issue 2. – P. 159-179. DOI: 10.1300/J064v28n02\_12. – Access mode: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J064v28n02\\_12?src=recsys#.V3De4zmLTx4](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J064v28n02_12?src=recsys#.V3De4zmLTx4).
12. Soullignac V. A knowledge management system for exchanging and creating knowledge in organic farming [Electronic resource] / V. Soullignac, J.-L. Ermine, J.-L. Paris, O. Devise, J.-P. Chanut // *Electronic Journal of Knowledge Management*. – 2012. Volume 10. – Issue 2. – P. 163-182. – Access mode: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.411.2899>.
13. Baker B.P. Organic Agriculture and Integrated Pest Management A Synergistic Partnership to Improve Sustainable Agriculture and Food Systems [Electronic resource] / B.P. Baker, T.A. Green, D. Cooley, S. Futrell, L. Garling, G. Gershuny, J. Moyer, E.G. Rajotte, A.J. Seaman, S.L. Young, 2015. – 40 p. – Access mode: <https://organicipmwg.files.wordpress.com/2015/07/white-paper.pdf>.
14. Бабаєв В.М. Концептуальна модель організації офісу управління будівельними проектами в перспективі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / В.М. Бабаєв, Т.Г. Фесенко // *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. – 2010. – №1/3(43). – С. 9-11. – Режим доступу: <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/2519/2323>.
15. Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций / Под ред. Ярошенко Ф. А. – К.: Новый друк, 2010. – 160 с.
16. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) : Fifth Edition. – USA: Project Management Institute, 2013. – 589 с.
17. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / пер. с англ. / Р. Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
18. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI [Текст]: Пер. с англ. / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
19. Kerzner, H. Strategic planning for project management using a project management maturity model [Text] / H. Kerzner. – New York : John Wiley & Sons, 2001. – 256 p.
20. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаєв И.А., Яковенко В.Б., Гришиа Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
21. Бойко Е.Г. Создание корпоративной системы управления проектами для проектно-ориентированного предприятия на базе ценностного подхода [Електронний ресурс] / Е.Г. Бойко // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – №19. – С. 12-16. – Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-19/5.pdf>.
22. Oganov A. Conflict free implementation of strategic project management office at the entitie level utilizing «Evaporated cloud» diagram [Electronic resource] / A. Oganov, V. Gogunsky // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – №17. – Р. 26–14. – Access mode: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-17/9.pdf>.
23. Культиватор для обробітку ґрунту : пат. 62122A Україна : МПК А01В 35/02 (2006.01) / Пастухов В.І., Фесенко Г.В., Фесенко Т.Г., Коваленко А.В. – № 20021210037 ; заявл. 12.12.2002 ; опубл. 15.12.2003, Бюл. № 12. – 8 с. . – Режим доступу: <http://uapatents.com/4-62122-kultivator-dlya-obrobitku-gruntu.html>.
24. Культиватор для обробітку ґрунту : пат. 97217 Україна : МПК А01В 35/02 (2006.01) / Харченко С.О., Фесенко Г.В., Антонець С.С., Лубенець В.П., Тищенко І.С. – № а201104390 ; заявл. 11.04.2011 ; опубл. 10.01.2012, Бюл. № 1. – 6 с. . – Режим доступу: <http://uapatents.com/3-97217-kultivator-dlya-obrobitku-runtu.html>.
25. Культиватор для поверхневого обробітку ґрунту : пат. 100327 Україна : МПК А01В 35/02 (2006.01) Харченко С.О., Фесенко Г.В., Антонець С.С., Лубенець В.П., Тищенко І.С. – № а201110775 ; заявл. 08.09.2011 ; опубл. 10.12.2012, Бюл. № 23. – 3 с. . – Режим доступу: <http://uapatents.com/5-100327-kultivator-dlya-poverkhnevo-obrobitku-runtu.html>.
26. Пастухов, В.І. Розробка робочого органу культиватора для біологічної системи землеробства [Текст] / В.І. Пастухов, Г.В. Фесенко, Т.Г. Фесенко // *Вісник ХДТУСГ*. – 2001. – Випуск 12. Механізація сільського виробництва. – С. 88 – 90.
27. Коваленко, А.В. Біологічна система землеробства та її технічне забезпечення [Текст] / А.В. Коваленко, В.І. Пастухов, Г.В. Фесенко // *Вісник ХДТУСГ*. – 2001. – Випуск 20. Механізація сільського виробництва. – С. 228 – 233.

Стаття надійшла до редколегії 07.07.2016

Рецензент: д-р техн. наук, проф. М.В. Брагінець, Луганський національний аграрний університет, Харків.

**Фесенко Татьяна Григорьевна**

Кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры строительства и архитектуры, [orcid.org/0000-0001-9636-9598](https://orcid.org/0000-0001-9636-9598)  
Луганский национальный аграрный университет, Харьков

**Фесенко Григорий Васильевич**

Кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры ремонта машин, эксплуатации машинно-тракторного парка и охраны труда, [orcid.org/0000-0001-9749-8746](https://orcid.org/0000-0001-9749-8746)  
Луганский национальный аграрный университет, Харьков

**Фесенко Галина Григорьевна**

Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры истории и культурологии, [orcid.org/0000-0001-9636-9598](https://orcid.org/0000-0001-9636-9598)  
Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова, Харьков

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОФИСА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

*Аннотация.* Проанализированы современные научные исследования в контексте принятия решений в проектах агропромышленного комплекса, а также практика использования технологий органического производства украинскими и зарубежными сельскохозяйственными предприятиями. Проведен критический анализ региональной программы развития агропромышленного комплекса (АПК) Луганской области на 2016-2020 гг. Приведены аргументы по внедрению технологий органического производства для решения проблем АПК Луганщины. Определено место офиса управления проектами органического производства в системе управления интеграцией программы. Предложены «контентные вставки» базовой модели проектного офиса, в частности: «организационная структура управления кооперацией агроформирований», «команда управления проектом с агроэкологочувствительными компетенциями», «центр технического сервиса органического производства» и т.д. Предложенная концепция организации офиса управления проектами органического производства способна аккумулировать организационно-технические возможности агроформирований для обеспечения системного управления агроэкологическими проектами.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие АПК; офис управления проектами органического производства; трансфер знаний; программа развития АПК

**Fesenko Tetiana**

Ph.D, Assoc. Professor of Department of Engineering and Architecture, [orcid.org/0000-0001-9636-9598](https://orcid.org/0000-0001-9636-9598)  
Lugansk National Agrarian University, Kharkiv

**Fesenko Grygoriy**

Ph.D, Assoc. Professor of Department of Repair of Machinery, Maintenance of Machine and Tractor Fleet and Labor Protection, [orcid.org/0000-0001-9749-8746](https://orcid.org/0000-0001-9749-8746)  
Lugansk National Agrarian University, Kharkiv

**Fesenko Galyna**

Ph.D, Assoc. Professor of Department History and Cultural Studies, [orcid.org/0000-0001-7133-484X](https://orcid.org/0000-0001-7133-484X)  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv

**CONCEPTUAL MODEL OF OFFICE MANAGEMENT OF ORGANIC PRODUCT PROJECTS**

*Abstract.* The contemporary scientific research on decision-making in projects of agriculture, as well as the practice of using technologies of organic production Ukrainian and foreign agricultural enterprises are outlined. The critical analysis of the Regional Programme of agro-industrial complex Lugansk region in 2016-2020 years is implemented. The arguments for the introduction of organic production technology to solve of agribusiness problems in Luhansk region are formulated. The role of the Office management of organic production projects in management system of integration program is determined. Project Management Office of the organic production is considered as a consulting center that provides expert support of decision making for the organic production organization and reengineering of the agrarian industrial complex. «Content inserts» of the basic model of project office proposed, including: «organizational structure management cooperation agricultural enterprises», «project management team with agro-ecology-sensitive competencies», «technical service center organic farming», etc. The proposed concept of Office management of organic production projects capable to accumulate organizational and technical capabilities agro-formations for agro-ecological projects management system. In addition, the successful implementation of agro-ecological projects reflected both in terms of the efficiency of an agricultural enterprises and other segments of socio-economic development of territories (e.g., construction of new infrastructure, preservation of cultural and historical heritage, improvement of employment etc.).

**Keywords:** sustainable agriculture development; office management of organic production projects; knowledge transfer; agricultural development program

## References

1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 70-th Session of the UN General Assembly, UN Sustainable Development Summit (n.d.). [www.un.org](http://www.un.org). Retrieved from [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E/](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E/) [in English].
2. A presentation of the results of agriculture Lugansk]. (n.d.). [mpe.energy.gov.ua](http://mpe.energy.gov.ua). Retrieved from [http://mpe.energy.gov.ua/oda/press/news/2016/03/04/news\\_73445.html/](http://mpe.energy.gov.ua/oda/press/news/2016/03/04/news_73445.html/) [in Ukrainian].
3. *The concept of the State Target Program of the agricultural sector for the period 2020*. (n.d.). [minagro.gov.ua](http://minagro.gov.ua). Retrieved from <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822/> [in Ukrainian].
4. *The development strategy of the agricultural sector «3 + 5»*. (n.d.). [minagro.gov.ua](http://minagro.gov.ua). Retrieved from <http://minagro.gov.ua/apk?nid=21447/> [in Ukrainian].
5. Sydoruk, O.V. & Triguba, A.M. (2014). Factor model of system-products value of the state target program of agricultural production development. *Project management, systems analysis and logistics. Technical series*. Kyiv, Ukraine: 13(1), 155–161. [in Ukrainian].
6. Pearson, D., Friel, S. & Lawrence, M. (2014). Building environmentally sustainable food systems on informed citizen choices: evidence from Australia. *Biological Agriculture & Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems*, 30(3), 183-197. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01448765.2014.890542/> [in English].
7. Serreau, C. (2010). «Lovely Green». *Local solution to global problems*. [www.youtube.com](http://www.youtube.com). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=kNiJ66YH4wI/> [in Russian].
8. Yasmin, T, Khattak, R. & Ngah, I. (2014). Eco-friendly kitchen gardening by Pakistani rural women developed through a farmer field school participatory approach. *Biological Agriculture & Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems*, 30(1), 32-41. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01448765.2013.845112>. [in English].
9. Antonets, S.S., Antonets, A.S., Pysarenko, V.M. & et. al. (2010). *Organic farming: the experience of private Agroecology Shyshatskyi Poltava region*. Poltava, Ukraine : RVV PDAA, 200. [in Ukrainian].
10. Pazek, K., Rozman, C., Borce, A., Turk, J. & Majkovic, D. (2006). *The Use of Multi Criteria Models for Decision Support on Organic Farms*. *Biological Agriculture and Horticulture: An International Journal for Sustainable Production Systems*, 24(1), 73-89. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01448765.2006.9755009>. [in English].
11. Rozman, C., Pazek, K., Bavec, F., Bavec, M., Turk, J. & Majkovic, D. (2006). *A Multi-Criteria Analysis of Spelt Food Processing Alternatives on Small Organic Farms*. *Journal of Sustainable Agriculture*, 28 (2), 159-179. DOI: 10.1300/J064v28n02\_12. Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J064v28n02\\_12?src=recsys#.V3De4zmLTx4](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J064v28n02_12?src=recsys#.V3De4zmLTx4). [in English].
12. Soullignac, V., Ermine, J.-L., Paris, J.-L., Devise, O. & Chanet, J.-P. (2012). A knowledge management system for exchanging and creating knowledge in organic farming. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(2), 163-182. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.411.2899>. [in English].
13. Baker, B.P., Green, T.A., Cooley, D., Futrell, S., Garling, L., Gershuny, G., Moyer, J., Rajotte, E.G., Seaman, A.G. & Young, S.L. (2015). *Organic Agriculture and Integrated Pest Management A Synergistic Partnership to Improve Sustainable Agriculture and Food Systems*. Retrieved from <https://organicipmwg.files.wordpress.com/2015/07/white-paper.pdf>. [in English].
14. Babaev, V.M. & Fesenko, T.G. (2010). *Conceptual model of the organizing of office management of building projects in the long term project management*. *East Europe Journal Enterprise Technologies*, 1/3(43), 9-11. Retrieved from <http://journals.urau.ua/eejet/article/view/2519/2323> [in Ukrainian].
15. Yaroshenko, F.A. (Eds.) (2010). *P2M. A Guide to the Project and Program Management of Organization*. Kyiv: Novyy druk. [in Russian].
16. *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) : Fifth Edition*. (2013). USA: Project Management Institute, 589.
17. Archibald, R. (2004). *Managing high-tech programs and projects*. Moscow, Russia : Kompanya AyTy; DMK Press, 472. [in Russian].
18. Kendall, I. & Rollynz, K. (2004). *Modern methods management of portfolios of projects and project management office: Maximization ROI*. Moscow, Russia : ZAO «PMSOFT», 576. [in Russian].
19. Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York : John Wiley & Sons, 256. [in English].
20. Bushuyev S.D., Bushuyeva N.S., Babayev I.A., Yakovenko V.B., Grisha Ye.V., Dzyuba, S.V., & et al. (2010). *Creative technologies of program and project management: Monograph*. – Kyiv, Ukraine : «Sammit-book», 768. [in Russian].
21. Boyko, E.G. (2015). *Creation of the corporate project management system for a project-oriented company based on the valued approach*. *Management of Development of Complex Systems*, 19, 12-16. Retrieved from <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-19/5.pdf>. [in Russian].
22. Oganov, A. & Gogunsky, V. (2014). *Conflict free implementation of strategic project management office at the entity level utilizing «Evaporated cloud» diagram*. *Management of Development of Complex Systems*, 17, 26-14. Retrieved from <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-17/9.pdf>. [in English].
23. Pastukhov, V.I. & Fesenko, G.V., e.a. *Cultivator*. Patent UA, no. 62122A, 2003. Retrieved from <http://uapatents.com/4-62122-kultivator-dlya-obrobitku-gruntu.html>. [in Ukrainian].



24. Kharchenko, S.O. & Fesenko, G.V., e.a. Cultivator. Patent UA, no. 97217, 2012. Retrieved from <http://uapatents.com/3-97217-kultivator-dlya-obrobitku-runtu.html>. [in Ukrainian].

25. Kharchenko, S.O. & Fesenko, G.V., e.a. KulCultivator for surface soil cultivation. Patent UA, no. 100327, 2012. Retrieved from <http://uapatents.com/5-100327-kultivator-dlya-poverkhnevogo-obrobitku-runtu.html>. [in Ukrainian].

26. Pastukhov, V.I., Fesenko, G.V. & Fesenko, T.G. (2001). Development of the working part cultivator for biological farming systems. Bulletin KDTUSH. Kharkiv, Ukraine: 12. Mechanization of agricultural production, 88–90. [in Ukrainian].

27. Kovalenko, A.V., Pastukhov, V.I. & Fesenko, G.V. (2001). Biological farming system and technical support. Bulletin KDTUSH. Kharkiv, Ukraine: 20. Mechanization of agricultural production, 228–233. [in Ukrainian].

---

#### Посилання на публікацію

APA Fesenko, Tetiana, Fesenko, Grygoriy & Fesenko, Galyna (2016). Conceptual model of office management of organic product projects. *Management of Development of Complex Systems*, 27, 92-100.

ГОСТ Фесенко, Т. Г. Концептуальна модель офісу управління проектами органічного виробництва [Текст] / Т.Г. Фесенко, Г.В. Фесенко, Г.Г. Фесенко // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 27. – С. 92 – 100.