

УДК 658.6.001.63

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127818>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кірдіна О.Г., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)

Пошук новітніх підходів до підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства є одним з чи не найактуальніших питань сьогодення. Саме його вирішення можливе за рахунок концептуального впровадження практики управління проектами з метою розробки напрямків зменшення витрат, узгодженості стратегічного планування на різних рівнях, досягнення синергетичної ефективності при реалізації різних видів діяльності. Разом з тим, слід відзначити новизну

практичного впровадження проектного менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності будь-якого підприємства та торговельного підприємства, зокрема.

Ключові слова: управління проектами, торговельне підприємство, проектний менеджмент, планування та реалізація проектів розвитку.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кирдина Е.Г., д.э.н., профессор (УкрГУЖТ)

Поиск новых подходов к повышению эффективности деятельности торгового предприятия является одним из самых актуальных вопросов современности. Именно его решение возможно за счет концептуального внедрения практики управления проектами с целью разработки направлений по уменьшению затрат, согласованности стратегического планирования на разных уровнях, достижения синергетической эффективности при реализации различных видов деятельности. Вместе с тем, следует отметить новизну практического внедрения проектного менеджмента в обеспечении эффективности деятельности любого предприятия и торгового предприятия, в частности.

Ключевые слова: управление проектами, торговое предприятие, проектный менеджмент, планирование и реализация проектов развития.

THE THEORETICAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Kirdina E.G., doctor of Economics, Professor (USURT)

The search for new approaches to increase of efficiency of activity of commercial enterprise is one of the most pressing issues of our time. Its solution is possible due to the conceptual implementation of project management with the goal of developing areas for cost reduction, coherence of strategic planning at different levels, achieving synergistic efficiency during the implementation of the various activities. However, it should be noted the novelty of the practical implementation of project management in ensuring the efficiency of any enterprises and commercial enterprises, in particular. For planning and implementation of projects of development of commercial enterprises in practice, it is possible to use two different content approaches. First of all, in this case we are talking about the manageability of the development process and implementation of projects. In our opinion, the most effective is the process of planning and implementation of projects with a sole guide. This is the essence of the first approach, when the responsibility for the implementation of the project commercial enterprise rests with the appointed Manager, who delegated all authority for planning, organization, implementation, monitoring and motivating the achievement of project objectives.

Keywords: project management, business, project management, planning and implementation of development projects.

Постановка проблеми та її підвищення ефективності діяльності зв'язок з науковими чи практичними торговельного підприємства є одним з чи завданнями. Пошук новітніх підходів до не найактуальніших питань сьогодення.

Саме його вирішення можливе за рахунок концептуального впровадження практики управління проектами з метою розробки напрямків зменшення витрат, узгодженості стратегічного планування на різних рівнях, досягнення синергетичної ефективності при реалізації різних видів діяльності. Разом з тим, слід відзначити новизну практичного впровадження проектного менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності будь-якого підприємства та торговельного підприємства, зокрема. Реалізація його інноваційності дозволить підприємству забезпечити підвищення власний потенціал у всіх сферах діяльності й, як наслідок, забезпечити збереження та розширення власної ринкової ніші за рахунок підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблематика управління проектами в діяльності будь-якого підприємства знайшла своє відображення у дослідженнях багатьох науковців. Зокрема, слід виокремити роботи І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5], В.М. Хобти, О.Ю. Попова, А.В. Мешков [7], В.Г. Беломестнова [1], О.В. Зотова [4] та ін. Окремі аспекти сутності управління проектами та їх ефективності підприємства розглянуто у працях В.Л. Диканя, Ю.Т. Боровика, О.М. Полякової, Ю.М. Уткіної, В.В. Компанієць, С.В. Панченко, І.В. Воловельської, В.О. Маслової [2, 3, 6].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на велику кількість праць щодо вирішення проблематики проектного менеджменту, на нашу думку, особливу увагу слід приділити питанням організації управління проектами у діяльності торговельного підприємства.

Формування цілей статті. Саме тому метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів управління проектами в діяльності торговельного

підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У цілому процес управління проектами торговельного підприємства являє собою послідовний перебіг таких його етапів, як: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль. У A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [10], на Інтернет-порталі «ITeam» [8, 9] та у дослідженнях І. Мазур та В. Шапіро [5] перелік етапів управління проектами доповнено стадією завершення. Однак, аналіз результатів поглядів науковців на таку пропозицію є доволі недоречним, виходячи з сутності поняття «проект» та його основних характеристик щодо обов'язковості отримання результату. Саме тому виділення завершення окремим етапом управління проектами не потребує застосування специфічних методичних підходів. Розглянемо більш предметно етапи процесу управління проектами.

Перший етап – це ініціація. Вона передбачає визначення ініціатора розробки та реалізації проекту, т.б. визначення найбільш зацікавлених у розвитку торговельного підприємства осіб. Найчастіше такими особами є його власники чи керівники. При цьому, слід зауважити, саме вони мають повноваження розробляти, погоджувати та приймати всі рішення, пов'язані із забезпеченням розвитку торговельного підприємства у довгостроковому часовому горизонті. Однак, з точки зору практичної реалізації поставлених цілей інтереси власників і найманих керівників будь-якого підприємства дещо різняться. Так, для власників основною метою створення та забезпечення функціонування підприємства є отримання достатнього рівня прибутку, який би надавав можливості для розширеного відтворення. У кінцевому підсумку, реалізація мети власників підприємства призводить до підвищення його капіталізація, а, отже, до збільшення ринкової вартості. Метою ж найманих керівників у більшості випадків

є забезпечення стабільного керівників підприємства також є функціонування підприємства на протязі запорукою його високодоходної тривалого періоду часу та можливостей діяльності. Напрямки реалізації етапу ініціації нівелювання наслідків впливу негативних змін з боку оточуючого середовища. в процесі управління проектами наведено Проте, реалізація мети найманих на рис. 1.



Рис. 1. Напрямки реалізації етапу ініціації в управлінні проектами

Разом з тим, на нашу думку, при плануванні реальних проектів розвитку торговельного підприємства доцільним є поєднання декількох напрямків реалізації етапу ініціації в управлінні проектами. Таким чином усуваються недоліки кожного окремого напрямку реалізації етапу ініціації в управлінні проектами та досягається значний синергетичний ефект в плануванні проектів розвитку торговельного підприємства.

Другий етап – планування. На цьому етапі формується безпосередньо концепція проекту. На даному етапі до роботи з розробки проекту розвитку торговельного підприємства

підключається проектна група, яка найчастіше складається з майбутніх учасників проекту, рідше роботи з планування проекту делегуються до проектних організацій на засадах аутсорсингу. Зміст етапу планування полягає в уточненні цілей, а, отже, в конкретизації очікуваних результатів, і розподілі наявних ресурсів між роботами в проекті [4].

Найбільш значущим моментом у даному випадку є визначення основної мети проекту, оскільки від неї залежать показники реалізації проекту по основним його бізнес-процесам та, у підсумку, кінцеві результати реалізації проекту.

Однак, слід зазначити відсутність унеможливує визначення ступеня обумовлених заздалегідь кінцевих досягнення поставленої мети. При цьому показників проекту, досягнення яких необхідно звернути увагу на наступні спрямовано на забезпечення розвитку обмеження (рис. 2). торговельного підприємства,



Рис. 2. Ситуації щодо обмеження визначення кінцевої мети проектів розвитку торговельного підприємства

Виходячи з опису обмежень та спірних ситуацій, у подальшому плануванні проектів розвитку торговельного підприємства вкрай важливою є процедура уточнення поставленої мети за засобів її досягнення.

При цьому слід звернути увагу на пошук, розробку й аналіз результативності альтернативних варіантів проектів розвитку торговельного підприємства. Ця пропозиція впливає з необхідності критичного переосмислення першочергово поданого для реалізації проекту. Вибір проекту, реалізація якого є доцільною, є вибором подальшої стратегії розвитку торговельного підприємства за критеріями їх економічного обґрунтування.

У цьому випадку слід звернутися до методології стратегічного планування. Вибір стратегії розвитку у стратегічному менеджменті супроводжується аналізом альтернативних варіантів за показниками їх ситуативної реалізації або визначених обмежень у кожному конкретному випадку.

Як і при виборі стратегії, що

підлягає реалізації з ряду альтернативних, так і під час вибору обраного для реалізації проекту розвитку торговельного підприємства, у подальшому проектною групою виконуються роботи з розробки попереднього плану реалізації проекту розвитку з урахуванням обмеженості необхідних ресурсів будь-якого виду. При цьому безпосереднє планування проекту розвитку торговельного підприємства з урахуванням розподілу обмежених наявних ресурсів за послідовністю виконання робіт за проектом є додатковим критерієм вибору проекту, що підлягає реалізації, з множини альтернативних проектів. Саме на даному етапі найбільш значимо проявляється вплив чиннику першочерговості або пріоритетності проекту за показником раціональності використання наявних ресурсів і вартості залучення додаткових.

Третій етап – організація проекту. Саме на цьому етапі відбувається безпосередній процес організаційного планування, т.б. вирішується низка завдань, що стосується наступних аспектів (рис. 3).



Рис. 3. Аспекти організаційного планування проектів розвитку торговельного підприємства

Отже, саме на етапі організації проекту розвитку торговельного підприємства відбувається концептуальне формування моделі реалізації проекту з урахуванням наступних дій щодо управління ним і безпосереднього процесу створення унікального продукту чи надання унікальної послуги, як досягнення кінцевої мети реалізації будь-якого проекту [1].

Крім того, організація проекту розвитку торговельного підприємства передбачає конкретизоване визначення кількості та вартості необхідних для реалізації проекту ресурсів, часу реалізації проекту й якості вихідної продукції чи послуг.

На даному етапі у відповідності до зазначених на рис. 3 аспектів організаційного планування проектів розвитку торговельного підприємства виконується деталізація змісту проекту, його першочергової мети та переліку необхідних до виконання завдань. Роботи з деталізації проекту передбачають побудову конкретизованого переліку робіт. Сенс подібної деталізації обумовлюється необхідністю побудови внутрішньої та зовнішньої структури управління проектом в залежності від умов його реалізації. При цьому побудова

таких структур повинна відповідати встановленим принципам інтеграційності до структури управління торговельним підприємством, узгодженості та координації організаційної взаємодії учасників проекту, ефективності та раціональності використання спрямованих на реалізацію проекту лімітованих ресурсів.

Регламентація робіт з реалізації проекту виконується у відповідності до дотримання принципів послідовності, логічності й ефективності їх виконання. При цьому, як було раніше зауважено, особливу увагу слід приділити визначенню обсягу необхідних ресурсів як у їх кількісному, так і у вартісному вираженні, а також необхідно обґрунтувати їх використання за часом реалізації проектних робіт. На даному етапі більш конкретизованому розподілу підлягають витрати, що пов'язані з реалізацією проекту, при чому зазначена конкретизація стосується побудови, навіть, помісячного бюджету проекту та руху грошових потоків за проектом розвитку торговельного підприємства. У той же час, організація проектних робіт повинна враховувати їх послідовних перебіг між окремими функціональними підрозділами підприємства, задіяними і

реалізації зазначеного проекту розвитку. Таким же чином повинен розподілятися бюджет проекту та враховуватися грошові потоки [2, 3].

Особливу увагу на даному етапі слід приділити уточненню кінцевої вартості проекту розвитку торговельного підприємства. При цьому мається на увазі, що для реальної оцінки прибутковості проекту, а, отже, і доцільності його реалізації з боку ініціатора, необхідним є максимально достовірний розрахунок собівартості запропонованого до реалізації проекту розвитку торговельного підприємства. Вибір методичних підходів для оцінки собівартості проекту необмежений. Однак, кожен з прийнятих методів розрахунку собівартості проекту схильний до певного суб'єктивізму, а, отже, ініціатору проекту необхідно визначитися: чи згоден він прийняти можливі негативні відступи у визначенні витрат на реалізацію запропонованого проекту розвитку торговельного підприємства.

Четвертий етап – реалізація проекту. На цьому етапі передбачається безпосереднє виконання проекту з дотримання раніше погодженого організаційного плану, графіку

фінансування в межах запланованого бюджету й обсягів залучення необхідних ресурсів. На даному етапі повинні виконуватися наступні роботи (рис. 4).

Саме на етапі реалізації проекту розвитку торговельного підприємства постає першочергове завдання щодо ретельного вибору проектної команди. При цьому команда проекту не займається безпосереднім виконанням робіт щодо забезпечення випуску проектної продукції чи надання проектних послуг. Функціонування проектної команди, перш за все, пов'язано з необхідністю забезпечення чіткого слідування плану реалізації проекту, організацією взаємодії з постачальниками необхідних ресурсів, моніторингом дотримання запланованих термінів реалізації проекту та коригуванням плану його реалізації у разі необхідності, т.б., на проектну команду покладено виконання здебільшого управлінських функцій [6].

Таким чином, проектна команда орієнтована на забезпечення отримання проектного результату чи досягнення проектної мети у відповідності до визначених термінів і використання запланованого обсягу ресурсів.



Рис. 4. Роботи з реалізації проекту

При цьому при створенні проектної торговельного підприємства може команди ініціатор проекту розвитку зіткнутися з наступними проблемами, що

пов'язані з пошуком її учасників необхідної кваліфікації (рис. 5).

Одним з методів щодо подолання проблем під час процесу реалізації є ведення реєстру проблем. Обов'язковими полями в реєстрі є власне опис проблеми, дата виявлення, вплив проблеми на проект, заходи щодо усунення, терміни вирішення [7].

Фаза контролю та моніторингу. Моніторинг проекту – це регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та

розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проекту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що моніторинг відмінний від контролінгу (який використовує дані, представлені моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою), а також від оцінки (через яку виносяться судження про якість та ефективності здійснення проекту) [6].

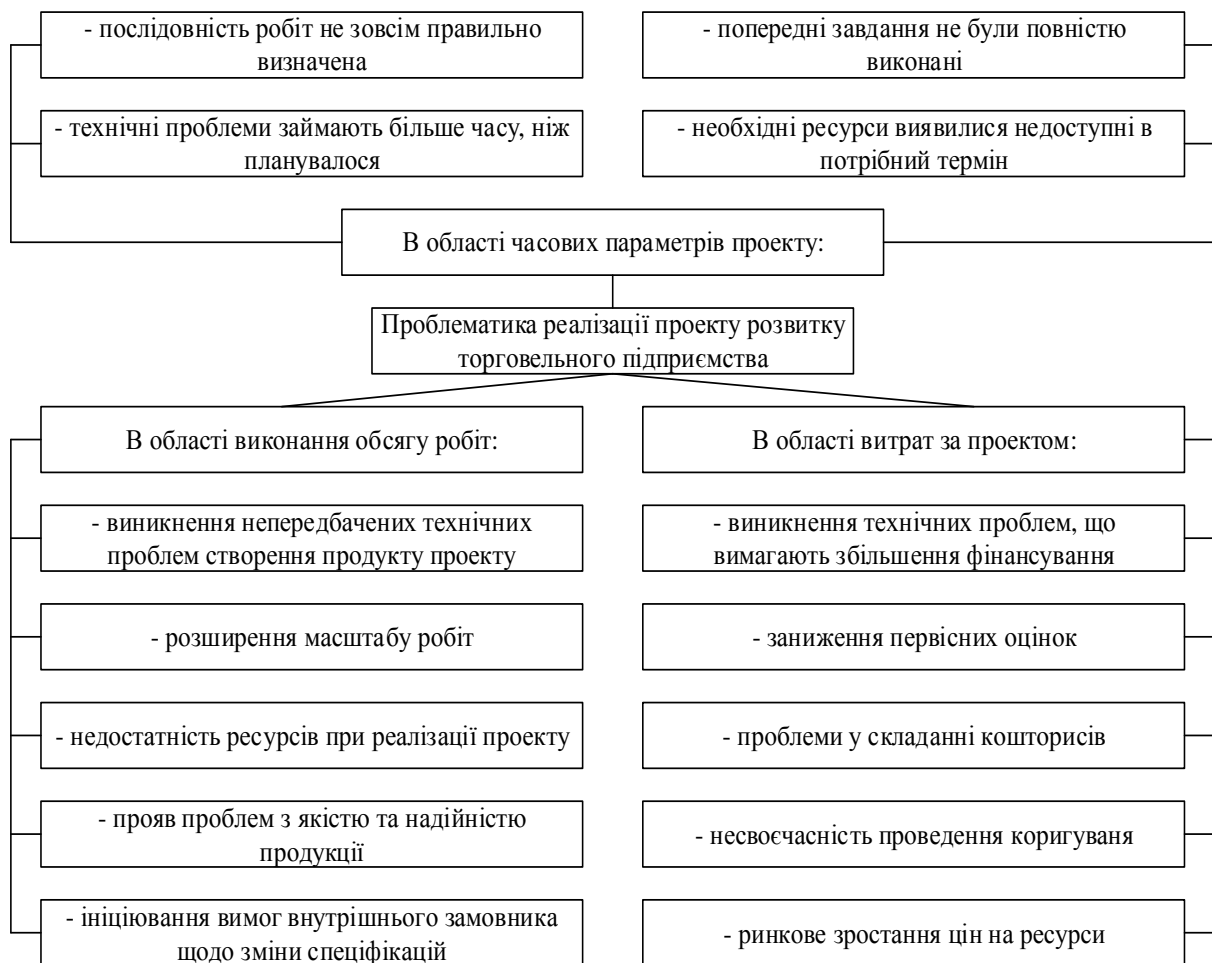


Рис. 5. Проблематика реалізації проекту, що обґрунтовує вимоги щодо компетенцій учасників проектної команди

Метою моніторингу є надання керівництву проекту або компанії оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проекту, достатньої для прийняття ключових рішень по проекту. Інтегральні показники стану проекту або

ключові показники виконання повинні задовольняти потребам керівництва як з точки зору повноти, так і оперативності її подання. Інформація може стосуватися всіх або будь-яких специфічних аспектів виконання проекту, які хоче мати керівник

проекту або хтось інший у компанії. У цьому сенсі моніторинг відмінний від контролю, який використовує дані, що надаються моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою та виносить оцінку якості та ефективності здійснення проекту.

На жаль, часто моніторинг зосереджений на даних, які найлегше збирати, а не на найбільш важливих даних. Крім того, моніторинг повинен концентруватися на одержуваних результатах, а не на самому процесі. Важливо пам'ятати, що успішних керівників проекту не дуже цікавить, як важко працювати команді і скільки зусиль потрібно для переконання постачальника на дотримання терміну постачання. Їх цікавлять результати.

Контроль реалізації проекту – це прийняття рішення та здійснення дій, спрямованих у першу чергу на зменшення різниці між затвердженим базовим або поточним планом проекту і його фактичним здійсненням. Контроль найбільш значущий, і є центральним видом діяльності в ході реалізації. Системи контролю проекту розробляються і впроваджуються для зменшення ризику наявності невирішених цільових завдань проекту, затримки терміну і перевищення бюджету.

Контроль, головним чином, сфокусований на трьох параметрах проекту: виконанні самих предметно-орієнтованих і управлінських робіт за проектом, рівні витрат та часу реалізації. У загальному вигляді контроль проекту проводиться для того, щоб заплановані події здійснювалися точно за планом, незаплановані – по можливості не відбувалися і коректувалися всі виникаючі відхилення від плану.

У найбільш простому варіанті система контролю включає такі блоки:

- визначення елементів і об'єктів контролю (за чим треба стежити; що треба контролювати);
- визначення стандартів, які будуть

використовуватися при контролі (з чим зіставляти);

- встановлення допустимої межі відхилення фактичних параметрів від запланованих (яка величина допуску);

- частота і деталізації контрольних дій (як, коли і з якою глибиною виконувати контроль);

- процедури визначення необхідності зміни у разі, якщо фактичне відхилення перевищує встановлений рівень відхилення-допуск (що робити, якщо встановлені фактичні значення перевищують стандарт більш ніж на величину дозволеного допуску);

- документацію і методи контролю (як, за допомогою яких ресурсів контролюють; як реєструється інформація; хто зберігає і архівує дані);

- відповідальні особи (хто відповідає за контрольні дії; хто виконує).

Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Для планування та реалізації проектів розвитку торговельного підприємства на практиці можливо використання двох різних за своїм змістом підходів. Перш за все, у даному випадку мова йде про керованість процесу розробки та реалізації проектів. На нашу думку, найбільш ефективним є процес планування та реалізації проектів з одноосібним керівництвом. Саме в цьому проявляється сутність першого підходу, коли відповідальність за реалізацію проекту торговельного підприємства покладається на призначеного керівника, якому делегуються всі повноваження з планування, організації, безпосередньої реалізації, контролю та мотивації досягнення проектної мети. На противагу першому другий підхід передбачає розподіл керівного впливу між функціональними менеджерами проекту за видами виконуваних процесів. За такого підходу кожен з функціональних керівників відповідає тільки за виконання робіт у доволі вузькому сегменті, що, у підсумку, знижує ефективність реалізації

проекту через можливу неузгодженість керівного впливу, ймовірнісні труднощі загального контролю проектних дій та штучне розширення каналів зворотного зв'язку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Беломестнов, В.Г. Управление инвестиционными процессами [Текст]: монография / В.Г. Беломестнов. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2016. – 172 с.
- 2 Дикань, В.Л. Етичні основи бізнесу [Текст]: підручник / В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, О.М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 316 с.
- 3 Дикань, В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
- 4 Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління [Електронний ресурс] / О.В. Зотов // державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. – 2010. – №8. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>
- 5 Мазур, И.И. Управление проектами [Текст]: учеб. пос. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2014. – с. 664.
- 6 Панченко, С.В. Управління бізнесом [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, В.О. Маслова; За заг. ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – 312 с.
- 7 Хобта, В.М. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах [Текст]: монографія / В.М. Хобта, О.Ю. Попова, А.В. Мешков; НАН України. Ін-т економіки пром-ті. МОН України. ДонНТУ. – Донецьк, 2013. – 343 с.
- 8 British Standard BS 6079-1:2000. Project management [Electronic Resource]. – Part 1: Guide to Project management. – 182 p.
- 9 Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management [Electronic Resource]. –Guidelines 1996. – 162 p.
- 10 A Guide to the Project management Body Knowledge [Electronic Resource]. – Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000. – 224 p.