

О.В. Лукутін

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначена можливість використання проектного підходу в сфері управління продажами на ринку в сегменті B2B. Створена графічна модель проектно-орієнтованого управління торговою організацією. Описані основні складові елементи та взаємозв'язки елементів моделі. Запропонований метод аналізу й моніторингу показників виконання проекту. Рис. 1, дж. 8.

Ключові слова: торгівельна організація, модель продажу, прийняття рішень, управління, управління проектами.

JEL O22

ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Необхідність якісного підвищення рівня управління продажів на ринку в сегменті B2B залишається важливим елементом підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства. Для вирішення цього питання у складних умовах сучасного ведення бізнесу необхідно використання нових науково-практичних підходів управління.

Методологія, яка використовується в основі побудови існуючих систем управління підприємством, передбачає лише використання операційної діяльності підприємства (на базі бухгалтерської та фінансової інформації) з урахуванням часового параметру. Тобто відслідковуючи стан взаємодії менеджера продажу з клієнтом від виникнення «інтересу» у клієнта до моменту завершення угоди та постачання продукції або послуги система управління дозволяє формалізувати бізнес-процеси підприємства. Формалізація може бути простою, коли здійснюється прямий продаж продукту та послуги або складним, тобто коли він складається з простої та чіткої послідовності дій з продажу продукту або послуги [1]. Взаємодія менеджерів при здійсненні продажу передбачає, також, використання ресурсів підприємства, які є обмеженими, по своїй природі та зовнішніми по відношенню до менеджерів. Це обмежує дії менеджерів та зменшує об'єми продажу.

Методологія, на якій побудована типова система управління підприємством, також передбачає жорстку лінійну або функціональну організаційну структуру підприємства. При такій побудові структури управління підприємством менеджер з продажу стає «гвинтиком» у системі, який не є зацікавленою особою у кінцевому результаті бізнесу [2].

Використання вище зазначених підходів працює за умови сприятливого стану розвитку економіки. Коли ж економіка стикається з кризовими явищами, тоді схема починає буксувати та потребує використання інших підходів управління, які мають:

- змінити ієрархію при побудові взаємовідносин на підприємстві з метою зробити менеджерів продажу зацікавленими сторонами бізнесу;
- змінити власника процесу продажу, зробивши менеджера з продажу відповідальним за весь шлях проведення продажу від виникнення «інтересу» у споживача до отримання їм продукту чи послуги;
- змінити позицію допоміжних служб бізнесу, тобто бухгалтерського обліку, інформаційних технологій, транспорту, адміністративного управління, у схемі отримання результату (прибутку);

– перейти від операційної діяльності у здійсненні продажу товарів чи послуг до системи з чіткою послідовністю етапів та відповідальністю за результат;

– перейти до системи управління, яка передбачає розглядати роботу кожного менеджера як бізнес, а взаємодію підприємства з менеджерами (або філіалами) як бізнес відносини з забезпечення спільних потреб.

При цьому організації, що здійснюють продажі, можна класифікувати за наступними ознаками здійснення продажів:

– організації, що пропонують широкий спектр продукції, орієнтованої на великий сегмент ринку і здійснюють постійні продажі, наприклад продукти харчування;

– організації, що пропонують унікальний або дорогий товар не повсякденного вжитку, який набувається з певною періодичністю.

Для торгівельних організацій, що здійснюють індивідуальні продажі, даний процес може бути здійснений згідно методології управління проектами. При цьому проектом стає весь процес взаємовідносини організації з зовнішнім замовником - споживачем послуги при задоволенні його потреби від моменту її виникнення до моменту здійснення угоди та отримання замовником бажаного результату при дотриманні 3-х складових: необхідних вартості, часу та якості. Таким чином, якщо розглядати організацію як систему, стає можливим також побудови системи управління торгівельної організації на основі управління проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Аналіз наявної великої кількості наукових публікацій з питань управління у сфері торгівлі показує, що сьогодні не існує як ефективних моделей управління так і практичного застосування на основі проектного підходу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. На сьогодні в управлінні проектами та програмами управління знаходиться на одному з перших місць серед практичних методів та способів реалізації функцій управління. Для початку використання проектного підходу для торгівлі необхідно створити моделі управління та розробити практичні заходи реалізації управління торгівельною організацією.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виходячи з наведеного, завдання статті полягають в ідентифікації передумов використання методології управління проектами як системи управління торгівельної організації, розробці концептуальної моделі управління, адаптація існуючих методів методології проектного управління, які дадуть змогу запропонувати новий підхід в організації управління господарюючого суб'єкта як цілісної системи.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Методи та методику дослідження. Для виконання сформульованих завдань були використані методи аналізу-синтезу, порівняльного аналізу, графічного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Необхідність нових підходів при здійсненні діяльності торгівельної організації була описана у роботах [3] та [4]. Таким чином підвищення ефективності управління торгівельною організацією через використання методології управління проектом передбачає створення моделі проектного управління торгівельною організацією. Для цього необхідно представити торгівельну організацію як соціально-економічну систему, основними діючими особами якої виступають замовник унікального товару та менеджери з продажу, які ведуть міні-проекти продажу партій товару. Міні-проекти продажу партій товару формують портфель продажу торгівельної

організації, і таким чином, задача полягає в управлінні системою проектів в межах організації з боку менеджера проекту продажу торгівельної організації [5].

На рис. 1 зображена модель проектно-орієнтованого управління торгівельною організацією.

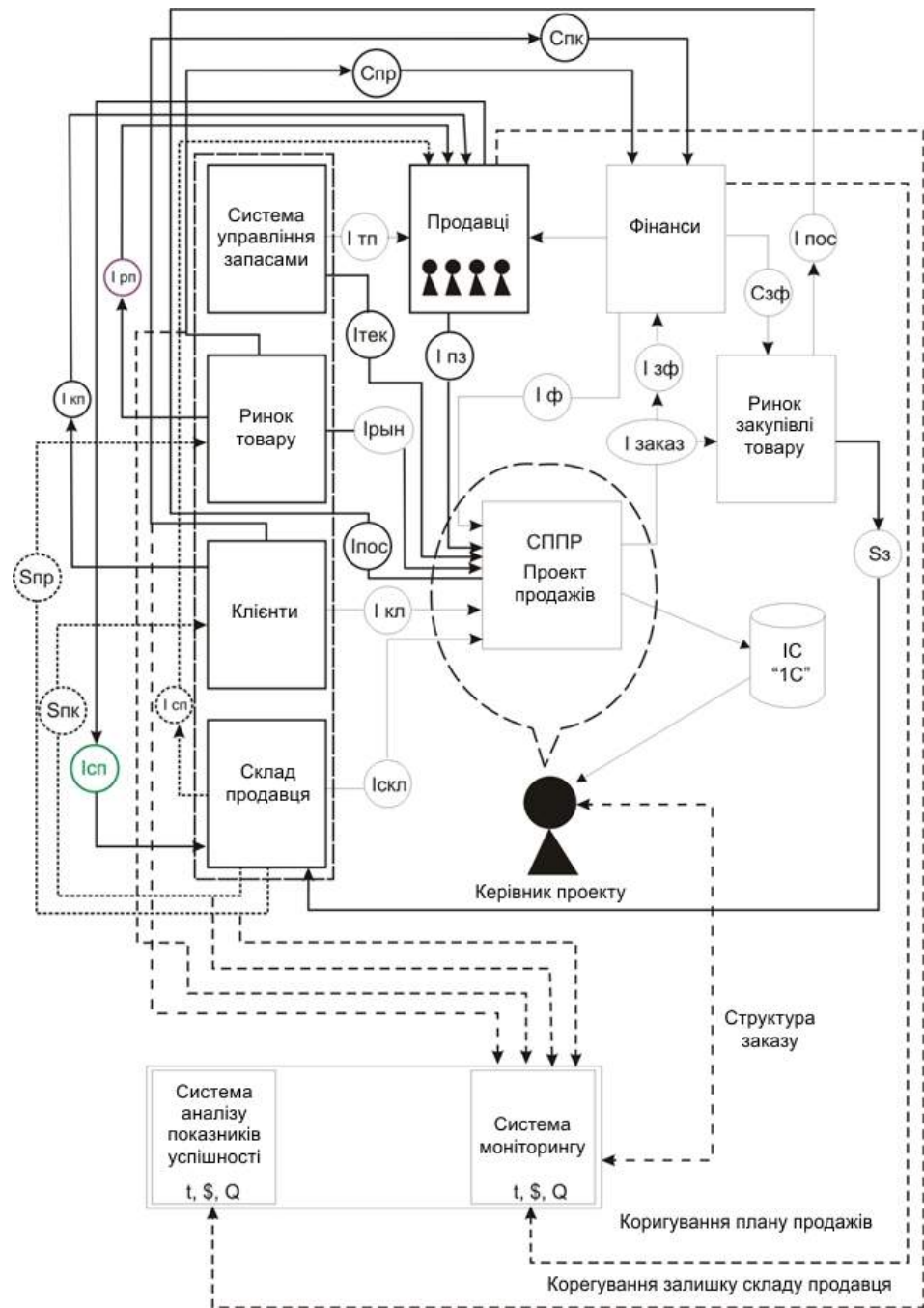


Рис. 1. Графічна модель проектно-орієнтованого управління торгівельною організацією

Основними елементами системи є:

Продавці (менеджери продажів) – особи приймають рішення про здійснення продажів на основі потреб Клієнтів. Продавці є керівниками міні-проектів продажів партії товарів, яка формується на основі замовлень Клієнтів. Продавці здійснюють продажі, управляють як міні-проектами продажів партій товарів, так і операційну діяльність з продажу.

Клієнти – особи, що формують потреби на поставку товарів, як у складі партій товарів, так і здійснюють поточні придбання товарів. Клієнти формують замовлення на основі наявних у них потреб у товарах, які можуть носити сезонні форми, бути різними за обсягом, якісними показниками та вартості на Ринку товару.

Ринок товару – ринок специфічних для даної торгової організації груп і видів товарів. Ринок товарів може бути внутрішнім (у межах країни) і зовнішнім (при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності). Ринок товару робить свій вплив на можливості організації торгівлі по задоволення потреб Клієнтів з боку Продавців.

Склад продавця – сукупність товарних запасів продавця в межах загального обсягу запасів організації торгівлі. Склад продавця формується на основі замовлень з боку Продавця (менеджера продажів), як результат замовлення організації на партію товару на Ринку товару. Склад продавця є «віртуальним» в обліковій системі організації торгівлі. Основна мета – сформувати сукупність товару доступного для Продавця і перебуває у його «зоні відповідальності». Фізично товар Складу продавця знаходиться на складах організації торгівлі. Склад продавця містить товарні залишки, які утворилися в результаті, не здійснених продажів менеджерами продажів своїх замовлень. Управління Складом продавця здійснює продавець (менеджер продажів).

Система управління запасами – система забезпечення товаром організації торгівлі. Дана система відповідає за пошук товару на Ринку товару на основі потреб Клієнтів, формування сукупного замовлення організації торгівлі, розподіл товару в межах організації (менеджерів продажів), контроль залишків товару на складі продавця. Для здійснення своєї діяльності з формування заказу в межах проекту продажу партії товару система управління запасами передбачає використання системи прогнозування потреб клієнтів або менеджерів з продажу на основі моделей з використанням статистичних даних з продажу попередніх періодів. Система прогнозування підвищує вірогідність при формуванні партії товару.

Фінанси – система забезпечення діяльності організації торгівлі грошовими коштами. Передбачає наявність обігових коштів для здійснення операцій з інвестицій проектів продажу партій товарів.

Ринок закупівлі товару – ринок пропозицій товару від постачальників організації торгівлі.

СППР Проект продажів – система підтримки прийняття рішення для забезпечення здійснення діяльності організації торгівлі на базі проектної діяльності. Основне завдання системи – ефективне управління портфелем міні-проектів менеджерів продажів по реалізації партії товару.

Керівник проекту – особа (або команда топ-менеджерів), яка керує Проектом продажів при використанні СППР Проект продажів.

В основі функціонування моделі продажів лежить потреба Клієнтів у придбанні товарів (Ікл), на основі якої Продавці формують замовлення (Іпз). Для формування замовлення Продавці формують запит на «віртуальний» Склад продавця (Ісп), результатом такого запиту є інформація про наявність товару на складі продавця (Ісп). Таким чином менеджер з продажів формує замовлення товару (Іскл) в СППР Проект продажів. Якщо товар є в наявності на

«віртуальному» складі менеджера, то здійснюється його реалізація. Якщо товару немає, то він попадає до замовлення. Замовлення може бути зроблене або на «віртуальних» складах інших менеджерів продажу або на складі торгівельної організації, якщо цей товар є в наявності та знаходиться у вільному резерві (Ітп). Коли товару немає то він може бути замовлений у майбутній поставці.

СППР Проект продажів накопичує замовлення використовуючи для цього облікову, CRM або ERP системи торгівельної організації [6]. При цьому СППР використовує інформацію о Клієнтах (Ікл) (поточний стан кредитної історії взаємовідносин з клієнтами (Спк), контакти, заборгованості та інше) та стан о залишках по поточному замовленню (Ітек). На основі замовлень менеджерів продажів, що не можуть бути задоволені наявними товарами, СППР формує попереднє замовлення (Ізаказ) на поставку партії товару у зовнішніх постачальників на Ринку закупівлі товару. При цьому аналізується стан ринку, пропозиції постачальників (акції, знижки та інш.), а також перевіряється можливість поставки обумовленого заказу згідно логістики торгівельного підприємства (Sз) виходячі з стану Складу продавця. На основі цього формується фактичний заказ (Іф), спроможність придбання якого перевіряється виходячі з стану Фінансів підприємства. Таким чином виділяється сума коштів (інвестиція) необхідна для виконання проекту продажу партії товару (фактичний заказ) (Сзф) та формується склад поставки (Іпос).

Уся інформація щодо здійснення проектів накопичується у обліковій системі торгівельного підприємства [7]. Міні-проекти продажу менеджерів формують портфель проектів у рамках проекту продажу партії товару. СППР використовується керівником проекту продажу партій товарів та топ-менеджменту компанії для прийняття управлінських рішень щодо виконання проекту продажу. Для цього необхідно використовувати Систему моніторингу показників виконання проекту та Система аналізу показників успіху виконання, які використовують усі елементи моделі.

ОБГОВОРЕННЯ

Обґрунтування отриманих результатів. Наведені вище результати дослідження дають можливість визначити сферу торгівельних відносин яку можливо розглядати не як операційну діяльність по здійсненню процесу продажу товарів, а як закінчений процес продажу партії товару, який можливо представити як проектну діяльність. Для цього запропонована модель проектно-орієнтованого управління торгівельної організації. Наведен опис складових елементів та взаємовідносин елементів моделі.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Встановлено що для здійснення продажів унікальних товарів у сфері B2B можливо використання проектного підходу: 1) запропонована модель проектно-орієнтованого управління торгівельної організації; 2) розглянуті основні елементи моделі та представлен опис функціонування моделі.

3. Виходячі з представлених пропозицій запропоновано розглянути використання методів проектного управління для проекту продажу партії товару.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Наведена модель передбачає що в рамках запропонованого підходу можливе використання усіх методів проектного управління в торгівельній галузі. Але для цього необхідно провести аналіз та модифікувати існуючі методи проектно-методології до вимог сфери торгівлі. Так передбачається вивчити процес портфельного управління міні-проектами продажів у рамках проекту продажу партії товару. Необхідно розглянути особливості використання методу освоєного обсягу за умови первинних затрат (інвестицій) у проекті, відпрацювати

індикатори відображення ходу виконання проекту продажів та моніторингу показників успішності виконання за наявних обмежень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Савчук А. Стратегия проектов продаж на рынке B2B [Електронний ресурс] / А. Савчук // «Новый маркетинг», 2006. – № 10. – Режим доступа: http://www.synergia.ua/download/Articles/as_sales.pdf.
2. Жандаров В.А. «Дамоклов меч» процентной мотивации продавцов или во что обходится российскому бизнесу слепое копирование [Електронний ресурс] / В.А. Жандаров // «XXI век». – Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/rus/hr-klad/motivac/?action=show&id=11452>.
3. Лукутин О.В. Використання методології управління проектами у системі управління комерційного підприємства [Текст] / О.В. Лукутин // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управление проектами: состояние и перспективы», 2010. – Миколаїв: НУК. – С. 67-69.
4. Лукутин О.В. Проектно-ориентированный подход в системе продаж [Текст] / О.В. Лукутин // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "PM Kiev '13": "Управление программами и проектами в условиях глобализации мировой экономики", 2013. – К.: КНУБА. – С 78-80.
5. Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов / Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. – М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
6. Безгубенко А. CRM-система – эффективный инструмент для развития бизнеса, [Електронний ресурс] / А. Безгубенко // «Информационное агентство www.liga.net. – Режим доступа: <http://inforotor.ru/visit/7597759?url=>.
7. Дэниел О'Лири. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 271 с.

Рецензент статті
д.т.н., проф. Ульшин В.О.

Стаття надійшла до редакції
23.11.2013 р.

УДК 005.52:005.334:005.8

Д.В. Рач

МЕТОДИ ВІДНОСНИХ КООРДИНАТ ТА ЗВОРОТНЬОГО ХОДУ ЯК ДОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В ПРОЕКТІ

Розкрито сутність двох методів отримання додаткової інформації при використанні методу освоєного обсягу. Доведено наявність не спів падання висновків, які сформульовані на основі інформації отриманої традиційним шляхом і та із застосуванням запропонованих методів. Рис. 6, табл. 2, дж. 17.

Ключові слова: метод засвоєного обсягу, система показників, графічні моделі, управлінські рішення.

JEL O22

ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аналіз змісту основних процесів управління проектами, які приводяться в різноманітних стандартах з управління проектами (наприклад, [1]) свідчить, що найбільш насиченою фазою затребуваності елементів управління проектами є фаза реалізації проекту [2, с.51]. Це приводить до того, що на цій фазі приймається найбільша кількість рішень як відносно реалізації проекту, створення продукту проекту так і відносно