

УДК 005.5

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Курочка К.М., Золотарьов С.К.

Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Розкрито сутність поняття «управління проектами». Розглянуто проблеми, що можуть виникати при управлінні проектами на торговельному підприємстві. Описано методiku поетапного управління проектами на торговельному підприємстві. Запропоновано структуру інформаційних систем управління ресурсами проектів та адміністрування проектів підприємств.

Ключові слова: проект, управління проектами, етапи управління проектами, проблеми управління проектами, методика управління проектами, системи управління ресурсами проектів, системи адміністрування проектів.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток технологій у виробничій сфері призводить до поступового вивільнення трудових ресурсів та їх пере направлення до сфери послуг. Це призводить зокрема до розростання торгівлі як складової невиробничої сфери та посилення конкуренції серед торговельних підприємств, що стимулює їх до пошуку способів оптимізації власної діяльності починаючи від закупівельної діяльності та закінчуючи обслуговуванням споживачів. Ідеї з оптимізації діяльності реалізуються у вигляді проектів, ефективність яких залежить від якості управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У загальному вигляді управління проектами розглянуто у роботах К. Флемінга, Р. Хосенлопа, П. Робертса, Буркова В. Н., Книша М. І., Мазура І. І [3, 9, 11-12]. Значний внесок у теорію та практику управління проектами здійснено численними проектними інститутами, серед яких Американський національний інститут стандартів (ANSI), якому належить розробка провідного міжнародного стандарту управління проектами (PMBOK). Що стосується управління проектною діяльністю торговельних підприємств, то за даним напрямом наявні праці таких вітчизняних авторів, як Пурський О. І., Бродська А. А., Харченко О. А., Алексеев С. Б., Бут С. Ю [1-2, 4-5, 10]. Проте, ні дослідження окремих вчених-теоретиків, ні розробки наукових інститутів не забезпечують гарантованого успіху при втіленні проектів. Тому виникає потреба додаткових досліджень у напрямі вдосконалення управління

проектами, особливо по відношенню до сфери торгівлі, що наразі динамічно розвивається і потребує регулярних змін та нововведень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питання організації взаємодії в процесах управління ресурсами проектів та адміністрування проектів.

Мета статті. Метою роботи є дослідження сутності управління проектами з описанням методики поетапного управління проектами на торговельному підприємстві, а також.

Виклад основного матеріалу. До недавнього часу у вітчизняній практиці під поняттям «проект» зазвичай розуміли комплект проектно-кошторисної документації на створення будівель, споруд або технічних пристроїв. У професійному управлінні проектами з поняттям проекту пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення існуючих чи створення нових продукту, послуги, процесу в рамках встановлених бюджету, часу і якості [3, с. 15].

Прикладами проектів, зокрема для торговельного підприємства, можуть бути: розробка нового продукту, послуги чи результату; здійснення змін в структурі, процесах, персоналі чи стилі організації; розробка чи придбання нової або вдосконаленої інформаційної системи (програмне забезпечення тощо); проведення досліджень з подальшою відповідною фіксацією результатів; будівництво нових споруд, будівель; впровадження, покращення чи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та процедур.

На необхідність впровадження нових проєктів у діяльність торговельних підприємств мають значний вплив кризові явища в економічній, со-

ціальній та політичній сферах України, зокрема, зниження купівельної спроможності населення, втрата важливих для українських торговель-

Таблиця 1

Методика управління проєктами торговельного підприємства

№	Етап проєкту	Сутність етапу	Результат етапу
1	Ініціація проєкту		
1.1	Генерація ініціатив	На основі внутрішніх потреб та ініціатив співробітників: надходження ідей, що здатні впливати на розвиток підприємства, від співробітників, вищого керівництва. На основі змін та потреб зовнішнього середовища: реакція на зміни в законодавстві, зміни в потребах споживачів, на появу нових технологій та стандартів, дії конкурентів тощо.	Вірно оформлена ініціатива
1.2	Розгляд та відбір ініціатив	Розгляд ініціатив спеціальними підрозділами з розвитку чи керівництвом торгового підприємства, що включає презентацію ідей, перевірку ідей на доцільність та актуальність, відповідність стратегії підприємства, оцінку можливості її реалізації на даному етапі розвитку підприємства та за наявних ресурсів, оцінку ризиків з реалізації ініціативи.	Рішення про реалізацію ідей чи її відхилення
1.3	Офіційне відкриття проєкту	Розробка завдання на проєкт (інформація, зібрана на попередніх етапах, доповнюється вимогами до проєкту). Видача наказу про офіційне відкриття проєкту, призначення керівника, лідера (ініціатора) проєкту, визначення спонсора (за потреби).	Завдання на проєкт Наказ про відкриття проєкту
2	Планування проєкту		
2.1	Підготовка нормативних документів	Розгляд існуючих стандартів та методик, збір матеріалів про аналогічні чи типові проєкти.	Нормативні документи по проєкту
2.2	Розробка загального плану	Розробка переліку усіх етапів проєкту (ієрархічної структури робіт) із вказанням приблизного часу виконання кожного етапу, встановлення взаємозв'язків між етапами.	Загальний план проєкту
2.3	Організація проєктних груп та розподіл ролей	Видача офіційних документів про створення робочих груп; закріплення робочих груп за етапами, призначення відповідального за етап проєкту; узгодження плану проєкту з робочими групами; роз'яснення учасникам проєкту особливостей їх участі.	Накази про створення та склад робочих груп
2.4	Розподіл ресурсів та розробка бюджету	Визначення необхідної кількості ресурсів для кожного етапу та взагалі для проєкту. Створення переліку ресурсів, що залучаються, з вказанням їх вартості. Розробка бюджету проєкту.	Бюджет проєкту
2.5	Розробка плану з ризиків	Уточнення переліку ризиків, їх значимості та ймовірності. Розробка переліку попереджуючих і коригуючих дій.	План з ризиків
2.6	Розробка календарного плану	Визначення часу початку, тривалості та завершення кожного етапу з урахуванням чисельності робочої групи, наявності засобів автоматизації процесів тощо.	Календарний план
2.7	Розробка та затвердження підсумкового (генерального) плану	Об'єднання попередньо розробленої документації в підсумковий план, його офіційне затвердження та інформування учасників проєкту.	Генеральний план проєкту
3	Виконання та контроль проєкту	Виконання робочими групами відведених їм завдань поетапно з використанням відповідних ресурсів та обраної методики. Контроль проєкту по ключовим точкам, в яких з'являються проміжні результати (наприклад, по закінченню окремих етапів) та підготовка проміжних звітів з розрахунком відсотків виконання етапів та в цілому. Аналіз ефективності виконання проєкту керівником та на основі цього прийняття відповідних рішень про необхідність коригуючих дій.	Проміжні звіти про виконання проєкту Відповідні управлінські рішення керівника проєкту
4	Завершення проєкту		
4.1	Підготовка та презентація підсумкового звіту	Опис досягнутих цілей та результатів із вказанням ступеню їх досягнення, розрахунок індексів виконання термінів та бюджету проєкту. Аналіз ходу виконання проєкту, проблем та ризиків, що виникли, їх причин та способів вирішення. Презентація звіту власникам підприємства / замовникам проєкту.	Звіт презентовано власникам підприємства / замовникам проєкту
4.2	Аналіз підсумкового звіту	Власники підприємства / замовники проєкту приймають рішення про завершеність проєкту. У разі не повного досягнення цілей проєкт продовжується або закривається з недосягнутими цілями.	Рішення власників / замовників про завершеність проєкту
4.3	Офіційне закриття проєкту	Наказ про закриття проєкту, публікація прес-релізу про його результати. Розподіл мотиваційного фонду проєкту серед його учасників з врахуванням вкладу кожного учасника в результати проєкту.	Наказ про закриття проєкту Прес-реліз
4.4	Архівація всіх матеріалів	Збереження отриманих знань та напрацювань.	База знань за проєктом

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 4, 6, 11]

них підприємств партнерів, що знаходяться за межами України, тощо. Подібні негативні фактори призводять до падіння обсягів продажу. Так, за даними Української служби статистики, обсяг обороту роздрібною торгівлі у січні-жовтні 2016 року склав 103,2% від обороту того ж періоду 2015 року, але всього 80,2% від січня-жовтня 2014 року [7]. За даних умов значні торговельні проекти відходять на задній план, проте є доцільним впровадження проектів, що здатні повернути чи привернути інтерес споживачів до послуг торговельного підприємства, в тому числі тих, що впливатимуть на зміну споживчих цін у бік зниження (через зменшення вартості торговельно-технологічних процесів, окремих операцій діяльності підприємства тощо).

Успіх кожного проекту залежить від професійного послідовного управління ним на кожній стадії його втілення, тобто на стадіях ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та закриття проекту.

Відповідно до визначення, що подано у провідному міжнародному стандарті управління проектами ANSI PMBOK, управління проектами – це область діяльності, в ході якої визначаються та досягаються чіткі цілі проекту при балансуванні між обсягом робіт, ресурсами (такими як грошові кошти, праця, матеріали, енергія, простір та ін.), часом, якістю та ризиками [6, с. 5].

Згідно з розширеним визначенням, управління проектами – це методологія (інколи вживають: мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту [9, с. 27]. Як відмітив автор, саме сучасні методи, техніки і технології грають важливу роль у поліпшенні та полегшенні розробки проекту та управління ним.

Ключовим фактором успіху проектного управління, зокрема на торговельному підприємстві, є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків і відхилень від плану, ефективного управління змінами, що відрізняє його від інших видів управління (наприклад, процесного, функціонального управління тощо).

З початком реалізації будь-якого проекту перед торговельними підприємством може виникати необхідність вирішення таких потенційних проблем, як: перевищення наявного бюджету, затримки у часі втілення проекту чи при виконанні окремих його операцій, незапланована потреба в ресурсах, перешкоди бюрократичного характеру тощо. Для мінімізації можливих ризиків при втіленні проектів доцільно використовувати поетапний підхід, що має на меті чітку регламентацію щодо часових меж виконання проекту, виконання розробленого графіку робіт в рамках затвердженого бюджету, гарантії щодо якості та результативності проекту як основу для повернення інвестицій, вкладених у проект.

Розглянемо особливості управління проектом торговельного підприємства на кожному етапі його втілення (табл. 1).

Запропонована методика управління проектом є універсальною для різних підприємств та проектів. Проте вона може змінюватися, в основному у бік скорочення, в залежності від значимості, новизни, ресурсоємності проекту. Наприклад, при втіленні незначних проектів значно звужується коло завдань з управління, документооборот, відпадає необхідність архівації даних. В свою чергу, при впровадженні інноваційних проектів революційного характеру виникає необхідність захисту власних ідей та розробок.

Крім цього, як показує вітчизняний досвід впровадження проектного менеджменту в практику управління торговими підприємствами, найбільш складною проблемою є організації взаємодії в процесах управління ресурсами проектів та адміністрування проектів. Вітчизняна практика проектного менеджменту базується на виділенні питань управління ресурсами проектів та адміністрування проектів в зону управління торговим підприємством, що знаходиться над зоною відповідальності керівника проектів. Це і було передумовою створення наукових основ матричних інформаційних технологій – технологій, що поєднують в собі процеси управління і проектами і підприємствами одночасно. Виходячи з наведених особливостей в якості основних напрямів розробки МІТ можна вважати створення інформаційних технологій управління ресурсами проектів та інформаційних технологій адміністрування проектів. Таким чином виникає гостра необхідність в створенні науково-методичних основ побудови спеціальних систем управління ресурсами проектів – ERPP (Enterprise Resources Planning in Project) та систем адміністрування проектів APE (Administered Projects of the Enterprise) та їх впровадження в практику вітчизняного проектного менеджменту [8].

В основі даної технології знаходиться сукупність програмних засобів:

1. Інструментальні програмні засоби управління проектами (MS Project, GanttProject, Primavera, TeamLab, OpenProj, Спайдер).

2. Система управління ресурсами проектів – ERPP (Enterprise Resources Planning in Project) PrimaNad – це спеціальна система управління ресурсами проектів, яка реалізує в автоматизованому режимі функції управління ресурсами і на рівні проектів, і на рівні підприємств.

3. Система адміністрування проектів APE (Administered Projects of the Enterprise) PrimaLib – реалізує функції доведення до менеджерів і виконавців прийнятих рішень з виконання робіт проектів, відображає виконання робіт, контролює виконавську дисципліну менеджерів і спеціалістів, а також формує звіти з виконання робіт проектів.

Системи PrimaNad і PrimaLib призначені для збирання, зберігання, обробки і використання інформації з ПП Primavera чи MS Project для вирішення задач бюджетування, управління матеріально-технічними і трудовими ресурсами, управління термінами в проектах на різних рівнях функціонально- і проектно-орієнтованої діяльності торгових підприємств, а також для адміністрування всіх дій і процесів з безпосереднього управління проектами. Крім того в цих системах відображається і операцій-

на діяльність торгових підприємств. Ці системи застосовуються, в першу чергу, для вирішення функціональних задач в проектно-орієнтованій діяльності сучасних торгових підприємств, управління проектами в яких базується на використанні ПП Primavera чи MS Project. Головна їх задача – підвищення ефективності діяльності функціональних підрозділів компаній за рахунок створення релевантного інформаційного середовища проектів і підприємств.

Висновки і пропозиції. Розробка та втілення проектів, що певним чином модернізують та поліпшують окремі складові діяльності чи діяльність торговельного підприємства в цілому, мають істотне значення для підтримання конкурентного положення підприємства на ринку. При цьому, нововведення несуть із собою ризики, що можливо зменшити за допомогою ефективного управління, завдання якого змінюються в залеж-

ності від етапу, на якому знаходиться втілюваний проект. Важливою складовою управління проектами є розробка життєздатного плану, на якому базується подальше втілення проекту. Саме на цьому етапі розподіляються ресурси підприємства, правильне співвідношення яких дозволяє досягати бажаних результатів на сприятливих для торговельного підприємства умовах і є базою для ефективного проходження наступних етапів втілення проекту.

Не зважаючи на універсальність описаної методики управління проектами, зокрема торговельних підприємств, вона не завжди спроможна дати високі гарантії по отриманню бажаних результатів, тому що кожен проект має специфічні характеристики, які необхідно враховувати з першого етапу управління проектом та, за необхідності, вносити поправки у процесі його втілення.

Список літератури:

1. Алексеев С. Б. Проблемы внедрения информационных технологий у процессе управления стратегическим потенциалом торгового предприятия // Стратегия і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. пр. Інституту економіки промисловості НАН України / С. Б. Алексеев. – Донецьк, 2012. – С. 99-112.
2. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торгових підприємств // БізнесІнформ / С. Ю. Бут, 2012. – № 11. – С. 172-178.
3. Книш М. І. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю / М. І. Книш, Б. А. Перекатов, Ю. П. Тютіков. – СПб.: ВД «Бізнес-преса», 1998 р. – 1120 с.
4. Пурський О. І. Методологія управління організаційним проектом підприємства // Актуальні проблеми гуманітарних і естественних наук / О. І. Пурський, А. А. Бродська, 2013. – № 03 (50). – С. 73-77.
5. Пурський О. І. Система управління проектами торговельного підприємства // Вісник КНТЕУ / О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О. Василевська, 2012. – № 10. – С. 78-82.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) // Библиографическая запись Библиотеки Конгресса США. – Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, 2013. – 5 изд. – 586 с.
7. Статистична інформація [Електронний ресурс] // Держ. ком. статистики України. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Тесля Ю. М. Інформаційна технологія управління проектами на базі ERPP та APE систем / Ю. М. Тесля, А. О. Білощичкий, Н. Ю. Тесля. Вісник Київського національного університету будівництва та архітектури. – К.: КНУБА, 2010 р.
9. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд. – М.: Издательство «Омега Л», 2010. – 960 с.
10. Янковець Т. М. Оцінка ефективності інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання // Миколаївський університет ім. В. О. Сухомлинського / Т. М. Янковець, А. М. Прокоф'єва, 2015. – № 5. – С. 657-661.
11. Hossenlopp R. Organizational project management: Linking strategy and projects / R. Hossenlopp. – Management Projects Inc., 2010. – 194 p.
12. Roberts P. Effective project management / P. Roberts. – London – Philadelphia – New Delhi: Kogan Pages Ltd., 2012. – 294 p.

Курочка Е.Н., Золотарів С.К.

Харьковский торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

Раскрыта сущность понятия «управление проектами». Рассмотрены проблемы, которые могут возникнуть при управлении проектами на торговом предприятии. Описана методика поэтапного управления проектами на торговом предприятии. Предложена структура информационных систем управления ресурсами проектов и администрирования проектов предприятий.

Ключевые слова: проект, управление проектами, этапы управления проектами, проблемы управления проектами, методика управления проектами, системы управления ресурсами проектов, системы администрирования проектов.

Kurochka K.M., Zolotariov S.K.

Kharkiv Institute of Trade and Economy

Kyiv National University of Trade and Economics

FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT IN TRADE ENTERPRISES

Summary

The essence of the concept of «project management». The problems that can arise when managing projects for commercial enterprises. The method of phased project management for commercial enterprises. The structure of informational systems of Enterprise Resources Planning in Project and Administrated Projects of the Enterprise.

Keywords: project, project management, phases of project management, problems of project management, project management techniques, enterprise resources planning in project, administrated projects of the enterprise.