

УДК 339.372

Яцишина К.В.

асистент кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТА ПЕРЕДУМОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Статтю присвячено аналізу передумов застосування методології управління проектами в практичній діяльності підприємств торгівлі. Представлено результати показників успішного виконання програм та проектів на підприємствах торгівлі в динаміці. Систематизовано фактори, що стримують та стимулюють застосування інструментів проектного управління на підприємствах торгівлі.

**Ключові слова:** комплексна стратегія підприємства, портфельний менеджмент, методологія управління проектами, проектно-орієнтовані механізми, портфель програм і проектів, успіх проекту/програми.

### Яцишина К.В. АНАЛИЗ ОПЫТА И ПРЕДПОСЫЛОК ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ В УКРАИНЕ

Статья посвящена анализу предпосылок применения методологии управления проектами в практической деятельности предприятий торговли. Представлены результаты показателей успешного выполнения программ и проектов на предприятиях торговли в динамике. Систематизированы факторы, сдерживающие и стимулирующие применение инструментов проектного управления на предприятиях торговли.

**Ключевые слова:** комплексная стратегия предприятия, портфельный менеджмент, методология управления проектами, проектно-ориентированные механизмы, портфель программ и проектов, успех проекта/программы.

### Yatsyshyna K.V. ANALYSIS OF EXPERIENCE AND PREREQUISITES FOR PROJECT MANAGEMENT AT TRADING ENTERPRISES IN UKRAINE

The article analyzes the preconditions for the application of project management methodology in commercial practice of trading enterprises. Result indicators of successful implementation of programs and projects at trading enterprises in dynamics are presented. Factors that constrain and stimulate the use of project management tools in trading enterprises are systematized.

**Keywords:** complex enterprise strategy, portfolio management, project management methodology, project-oriented mechanisms, the portfolio of programs and projects, the success of the project/program.

**Постановка проблеми.** Проекти та програми є засобами реалізації корпоративного бачення підприємства. Вони допомагають їм виділитися з натовпу, переслідуючи найостанніші тенденції, вийти на ринок з новими продуктами та послугами або просто відповідати нормативним вимогам.

Якщо результат проектів і програм, які виконуються, є важливим для підприємства, то вони повинні отримати найпильнішу увагу з його сторони. Це може бути досягнуто за допомогою добре розробленого і реалізованого портфельного менеджменту підприємства.

Склад портфеля підприємства повинен відображати його стратегічні пріоритети та рівень його амбіцій. Він також повинен фокусуватися на безперервності та дотриманні зовнішніх вимог. Належний баланс пріоритетів і забезпечення достатньої потужності для реалізації стратегічних ініціатив є вкрай важливою проблемою сучасного підприємства, що може бути вирішена за допомогою портфельного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наприкінці минулого століття відбулося усвідомлення необхідності застосування методології проектного менеджменту для успішної реалізації стратегії підприємства. Багато науковців, фахівців і консультантів, таких як Артемьев Д., Гергерт Д., Понамарева Т. [1], Левикіна К. [2], працюють над розробкою аспектів упровадження в організаціях стратегічних змін. Розвиток концепції управління проектами відбувався у напрямках удосконалення методологічних засад проектно-орієнтованого управління на підприємствах, управління розвитком та удосконалення управління стратегічним процесом і змінами в організації. Наприклад, Плехова Ю.О., Картомін А.Г. [3] пропонують системне дослідження у даній області і дають комплексний погляд на систему управління портфелем проектів.

**Мета статті** полягає в з'ясуванні передумов застосування проектного менеджменту на підприємствах торгівлі та проведенні аналітичної оцінки його результативності в динаміці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Опитування, проведене серед підприємств торгівлі України, показало, що в цілому досягнення стратегічних цілей підприємства є найбільш важливим фактором для запуску проекту або програми (45%). Дотримання законів, правил (23%) та забезпечення стійкості та безперервності (26%) мають рівну частку за результатами опитування підприємств. Це показує, що підприємства торгівлі України в першу чергу звертають увагу на досягнення своєї стратегії у рамках проектів і програм, як це і повинно бути. Зазвичай склад портфеля може коливатися в межах часу і сфери діяльності в залежності від, наприклад, майбутніх правил (платоспроможності, управління ризиками, корпоративного управління і т. д.).

Результати досліджень, наведені в табл. 1, показують ставлення менеджменту підприємств до розробки власної стратегії діяльності підприємства.

Таблиця 1  
Ставлення до розробки комплексної стратегії підприємства, %

Економічне становище підприємств	Підприємства		
	Вважають розробку стратегії непотрібною	Розробляють стратегію	Планують почати розробку стратегії
Тяжке	21,9	34,4	43,8
Нестабільне	9,7	62,5	25,0
Стійке	10,9	58,7	26,1
На підйомі	0,0	75,0	25,0
Середнє по вибірці	12,0	56,0	29,1

Дані табл. 1 свідчать про тісний зв'язок економічного зростання підприємства зі стратегією діяльності підприємства, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей [4, с. 93]. Жодне успішне підприємство серед опитаних не вважає стратегічне планування непотрібним, тоді як серед найменш успішних підприємств таких 21,9%.

Проекти та програми мають важливе значення в досягненні стратегічних цілей. Однак, незважаючи на обізнаність щодо управління проектами, як правило, успішне виконання проектів і програм не завжди очевидне.

Додаткові витрати на проекти та програми призводять до підвищення рівня інформованості про важливість правильного управління проектами та програмами. Така оцінка є хорошим показником турботи і уваги, яку підприємства, швидше за все, готові платити задля забезпечення якості операційного процесу, а не тільки результатів. Це також може свідчити про готовність поліпшити існуючі процеси, що також є коректним, тому що наразі багато проектів та програм не приносили очікуваних результатів (рис. 1).

Існує багато показників для вимірювання успіху проекту або програми, починаючи від традиційних – вартість, час і якість й до сучасного методу вимірювання, який передбачає створення вартості. Вартість і час є найпростішими показниками для вимірювання, так як вони є кількісними і, як правило, являють собою природну основу для прийняття рішень.

Концепція управління вартістю добре відома більшості менеджерів проекту, але рідко використовується на підприємствах торгівлі. З іншого боку, усвідомлення якості і переваг управління вартістю неухильно зростає протягом останніх років. Все більше і більше підприємств торгівлі розуміють, що усунення помилок на ранній стадії проекту окупається і подальше спостереження за досягненням очікуваних економічних ефектів допомагає поліпшити прогнозування в майбутньому.

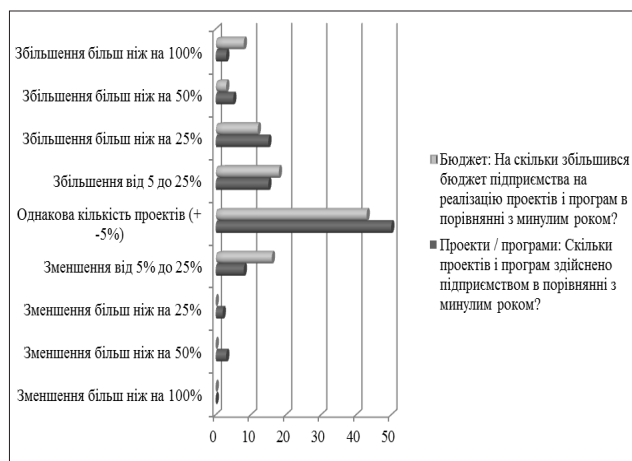


Рис. 1. Динаміка зміни бюджету та кількості проектів/програм на підприємствах торгівлі України у 2015 р. у порівнянні з минулим роком

Джерело: розраховано та складено автором за даними анкетного дослідження

Результати опитування показують, що лише близько 50% з очікуваних економічних ефектів досягаються у ході реалізації проектів і програм. Крім того, це відбувається за більш високою ціною, ніж передбачалося, і результати настають пізніше, ніж планувалося (рис. 2).

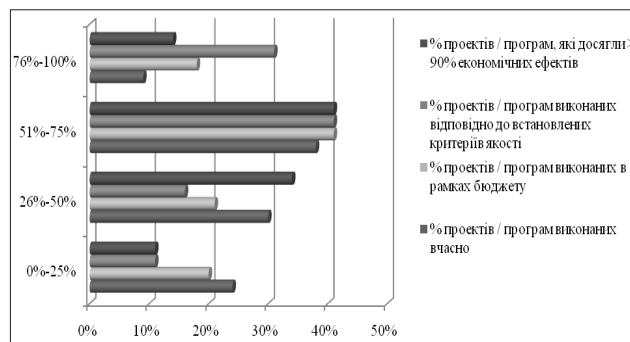


Рис. 2. Результативність виконання проекту/програми підприємствами торгівлі України у 2015 р.

Джерело: розраховано та складено автором за даними анкетного дослідження

Виконання проектів і програм у відповідності до графіку, на думку підприємств торгівлі, є найбільшою проблемою – лише 9% підприємств виконують 75–100% свого портфелю вчасно. Що стосується бюджету і економічних ефектів, то відносно цих критеріїв оцінки вони становлять, відповідно, 18% і 14% – трохи краще, ніж за показником часу. Більше 30% підприємств торгівлі відзначають, що їх проекти та програми, принаймні 76%, відповідають критеріям якості, які були встановлені заздалегідь.

Управління ризиками використовується для моніторингу, контролю або зведення до мінімуму виникнення та/або впливу неконтрольованих подій. Ці події можуть мати різні джерела: навколишнє середовище, бюджет, час, персонал і т. д. [5].

Близько 93% підприємств торгівлі вказують, що вони виконують певну оцінку факторів ризику, – з яких 48% визначає і контролює ризики регулярно, і лише 47% опитаних оцінюють ризики на початку проведення проекту/програми.

Майже 30% оцінювання ризиків здійснюється регулярно командами з управління проектами і приблизно стільки ж – спеціально залученими спеціалістами. Однак іноді залучаються зовнішні спеціалісти, які не займаються і не беруть участі в щоденних операціях з управління проектом і, отже, можуть мати різну, часто більш незалежну точку зору, тобто бачити речі під іншим кутом – це включає в себе внутрішній аудит (14%) і зовнішнє оцінювання (5%).

45% опитаних підприємств торгівлі, що здійснюють оцінку ризику, прагнуть до повного охоплення переліку проектів та програм, щоб завершити їх у рамках встановлених критеріїв якості, на відміну від 19% тих підприємств, які не проводять таку оцінку. Що стосується часу і бюджету, то підприємства торгівлі, які здійснюють регулярні оцінки, демонструють кращі результати (10% проти 7% виконали більше 75% проектів і програм вчасно і 21% порівняно з 15% виконали більше 75% в рамках бюджету).

Створення моделі проекту/програми з метою перевірки/підтвердження його обґрунтованості в кількісному і якісному відношенні збільшує розуміння впливу інвестицій до, під час і після його реалізації. Це об'єктивний інструмент для ухвалення початкової ідеї проекту/програми, представлення інвестиційних цілей і аналізу очікуваних результатів проекту.

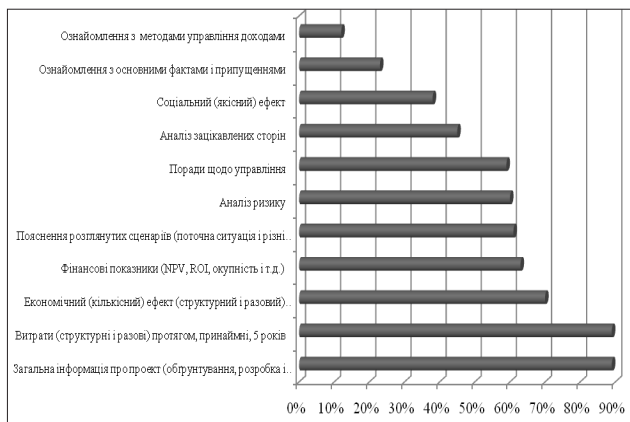
Розробка детальної моделі проекту/програми збільшує рівень успіху інвестицій. Деякі підприємства торгівлі розробляють також узагальнену модель

проекту/програми, що передусе створенню детальній моделі, щоб зменшити початкові інвестиції ресурсів і надати можливість інноваційним ідеям, значення яких може бути невизначеним на перший погляд [6, с. 99].

Більшість підприємств торгівлі включають у моделі проекту/програми загальну інформацію про проекти та програми поряд з витратами і кількісних перевагами, які дозволяють здійснити фінансовий аналіз здійсненності цієї ініціативи. Оскільки якісні переваги важче виміряти, вони не так часто включаються в моделі проекту/програми, те ж саме стосується ризиків, які приймаються до уваги керівниками проекту/програми. Нарешті, прийнятий прогноз і його орієнтовні розрахунки, що є ще одним важливим елементом моделі проекту/програми, описаний в менш ніж 40% підприємств торгівлі (рис. 3).

Як і більшість інструментів управління проектом/програмою, модель проекту/програми як документ представляють лише обмежену цінність для підприємств торгівлі. Найбільш важливим є процес, в якому вони були створені і розглянуті, оскільки це допомагає співробітникам замислитися і судити про те, чи отримані заплановані результати до цього часу і доцільність реалізації інших запланованих показників. Це також дає можливість відкоригувати напрями і бачення програми, які були прийняті зацікавленими сторонами підприємства як зобов'язання.

Серед обстежених підприємств торгівлі 16% не виконують ніяких оглядів своїх моделей проектів/програм і 44% виконують їх лише у разі значних відхилень, але не регулярно.



**Рис. 3.** Елементи, що мають важливе значення для економічного обґрунтування моделі проекту/програми підприємств торгівлі України

Джерело: розраховано та складено автором за даними анкетного дослідження

Грунтуючись на результатах опитування, можна зробити висновок про позитивну кореляцію між зрілістю моделей проектів/програм та реалізацією економічних ефектів, а також своєчасне виконання проектів/програм. 25% підприємств торгівлі, що мають високу зрілість моделей проектів/програм, досягли очікуваних економічних ефектів в більш ніж 75% своїх проектів і програм. Такий же результат був досягнутий лише 5% підприємств торгівлі з низькою зрілістю моделей проектів/програм.

Використання методології управління проектами позитивно впливає на структуроване управління проектами. Це важливо не лише для використання спільно узгодженої загальноприйнятої методології,

а й для отримання знань та практичних навичок, як її найкраще застосовувати в рамках підприємства [7, с. 38].

Більшість підприємств торгівлі використовують методології управління проектами або власної розробки (37%), або міжнародних стандартів, таких як Prince2 (30%), або PMBOK (9%).

Запитуючи підприємства торгівлі, чи планують вони запуск будь-яких змін, приймаючи до уваги нинішній підхід до управління проектами, багато підприємств торгівлі вказують на намір введення методології Agile щодо управління проектами.

Майже половина (46%) підприємств торгівлі не проводять жодних навчальних програм по управлінню проектами для співробітників, що приймають у них участь – навіть менеджери проектів не завжди до кінця навчені і обізнані у цій сфері (лише 30% підприємств торгівлі займаються навчанням своїх співробітників щодо підвищення їх кваліфікації у сфері управління проектами та програмами). Регулярне навчання управлінню проектами для всіх співробітників проектних команд передбачено лише у 2% опитаних підприємств торгівлі.

**Висновки.** Беручи до уваги тенденції розвитку проектного середовища, можна зробити висновок, що цей інструмент набуває популярності, оскільки щорічні темпи зростання обсягів реалізованих проектів зростають швидшими темпами, ніж обсяги інвестицій, середній темп яких складає 11,58%.

На тлі таких тенденцій доцільно відзначити як негативну практику управлінських результатів керування проектами, яка, відповідно до проведеного дослідження, свідчить про наступне:

- окупність інвестицій (ROI) проектів знаходиться на низькому рівні; провал проектів є звичайною справою, процентне співвідношення неуспішних проектів зростає пропорційно їх розмірам;
- реалізація проектів по відношенню до коштів, часу та переваг не покращується;
- в більшості підприємств приділяється мало уваги розвитку, тренінгам, інфраструктурі та бенчмаркінгу в галузі проектного менеджменту;
- більшість підприємств погоджується з тим, що одночасно намагається реалізувати занадто велику кількість проектів.

Ці висновки підтверджуються статистикою, наведеною в табл. 2.

**Таблиця 2**  
Наслідки недоліків застосування інструментів проектного менеджменту на підприємствах торгівлі

Відхилення в цільових параметрах проекту	Кількість проектів, %
1. Не вкладаються в часові межі	31
2. Не вкладаються у встановлений бюджет	31
3. Не виправдовуються первісні інвестиційні плани	58
4. Відхилення від плану за рахунок одночасної реалізації великої кількості проектів	60

Сьогодні основними детермінантами, які впливають на застосування інструментів управління проектами та програмами на підприємствах торгівлі, є підвищення складності робіт (29% випадків) та обмеження у часі (23%). Перший чинник вимагає урахування ризиків, жорсткої координації проектних робіт, залучення різноманітних організацій, тому підприємства торгівлі не можуть ефективно реалізувати свою діяльність та вимушені звертатися до

науково обґрунтованих підходів проектного менеджменту. У випадку існування суворих обмежень у часі підприємствам торгівлі важко вдається досягти поставлених цілей без ефективної системи проектного управління, тому цей фактор також є одним з найбільш вагомим стимулів впровадження системи управління проектами. Зростання кількості проектів призводить до підвищення обсягів та кількості поточних задач та видів діяльності, збільшує чисельність персоналу, необхідну для виконання проектів, тому підприємства торгівлі не можуть ефективно розподілити ресурси між усіма поточними проектами та програмами і тому змушені впроваджувати науково обґрунтовані інструменти.

Найбільш вагомим важелем для успішного застосування проектно-орієнтованих механізмів є підтримка вищого керівництва, що є цілком природним, оскільки будь-які управлінські інновації тільки тоді стають активним інструментарієм, коли топ-менеджмент створює належні умови і мотиваційний клімат, а також демонструє цілеспрямованість, системність і непохитність власних намірів і дій. Майже 50% успішної реалізації проектів залежить від рівня кваліфікації персоналу та практичного використання методів управління проектами. Це пояснюється тим, що непідготовлений і недосвідчений персонал не зможе ефективно опанувати сучасні методи та інструменти та застосовувати і демонструвати свою успішність на практиці.

На організаційну структуру та програмне забезпечення поки що припадає лише по 3% впливу, проте з розвитком систем управління проектами та програмами питома вага цих показників, безумовно, буде зростати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегическое управление проектами: цели, этапы, инструменты / Д. Артемьев, Д. Гергерт, Т. Пономарева // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 106–115.
2. Гергерт Д., Левыкина К. Стратегическое и проектное управление: концептуальная модель интеграции / Д. Гергерт, К. Левыкина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 69–75.
3. Плехова Ю.О., Картомин А.Г. Сравнительный анализ организационных структур, применяемых при осуществлении проектной деятельности / Ю.О. Плехова, А.Г. Картомин // Менеджмент в России и зарубежом. – 2013. – № 4. – С. 68–74.
4. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А.О. Азарова, Н.С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12(114). – С. 91–100.
5. Креативные технологии управления проектами и программами: [монография] / Под ред. С.Д. Бушуева [и др.]. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
6. Симионова Н. Интеграция компаний: проектный подход / Н. Симионова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 96–101.
7. Вадель О.А. Управление эффективностью проекта в концепции стоимостного подхода / О.А. Вадель // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 35–41.