

*Яцишина К.В.,**асистент кафедри менеджменту,**Київський національний торговельно-економічний університет*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті обґрунтовано загальну логіку розвитку проектних підходів в управлінні, проаналізовано перспективність торгівлі та передумови реалізації програм та проектів розвитку на підприємствах торгівлі. Уточнено фактори, які необхідно врахувати для успішного впровадження програмно-цільових методів управління в діяльність підприємств торгівлі.

Ключові слова: програмно-цільове управління, портфель проектів, програма розвитку, підприємство торгівлі, стратегічні пріоритети розвитку, проектно-орієнтована діяльність.

Постановка проблеми. Останнім часом більшість підприємств стали розробляти програми розвитку за проектним підходом, в яких за різними напрямками (економіко-управлінському, логістичному, інформаційному та ін.) стали формуватися комплекси рішень, оформлених у вигляді проектів, за об'єктом впливу.

Оскільки у сучасних умовах темп зміни зовнішнього середовища підприємств відбувається настільки швидко, то підприємствам усе частіше доводиться прискорювати ведення бізнесу. Саме тому підприємства як складні системи, щоб зберегтися, а тим більше розвиватися, змушені змінюватися, тобто оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Управління змінами стає найважливішим обов'язком менеджменту підприємства [1-3]. У той же час нескінченне ініціювання змін без їх упорядкування, систематизації, відповідності місії підприємства, породжує хаос і ще більш знижує ефективність операційної діяльності. У цих умовах роль проектного підходу як універсальної методології управління будь-якими змінами стає пріоритетним напрямом удосконалення управлінської діяльності та підвищення ефективності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях А. Черкасова [4], В. Корсака [5], Л. Лігоненко [6], Л. Дідківської [7], Н. Краснокутської [8], О. Тараненко [9] та ін. розглянуто особливості торгівлі, визначено умови розвитку галузі, проведено аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємств торгівлі та розвиток торгівлі загалом. Проте ситуація в галузі постійно змінюється, актуалізуючи необхідність проведення нових досліджень із метою виявлення тенденцій розвитку, що сформувалися на ринку останнім часом. У зв'язку з цим особливо перспективним в сучасних умовах є використання елементів проектного підходу при розробці стратегії і програм розвитку підприємств торгівлі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на напрацювання за даною тематикою, залишаються питання, які потребують уточнення й удосконалення як в практичному, так і в теоретичному аспектах. Наукова проблематика обумовлена тим, що розвиток методик для окремих елементів системи проектного управління не під-

тримується системоутворюючою методологією, що дозволяє обґрунтовувати мінімально необхідний склад і необхідні взаємозв'язки між окремими структурно-функціональними елементами, а також планувати їх взаємоузгоджене впровадження і розвиток для формування працездатної системи управління проектами і програмами.

Мета статті. Головною метою роботи є аналіз передумов трансформаційного процесу на підприємствах торгівлі, який полягає в інтеграції їхньої операційної та проектно-орієнтованої діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та створення їх позитивного іміджу на ринку торговельних послуг.

Виклад основного матеріалу. Будь-яке підприємство, щоб бути успішним на ринку, ставить перед собою стратегічні цілі забезпечення конкурентоспроможності своїх товарів, послуг, технологій та бізнес-процесів. Перехід від стратегії до конкретних тактик і дій виконавців в проектах може «пробуксовувати» через відсутність регулярного механізму, який би встановлював потрібні пріоритети [10, с. 56]. Оскільки успішне виконання одиничних проектів не гарантує підприємству досягнення його цілей, тому підприємства у своїй діяльності все частіше використовують програми як засоби для групування проектів, які дозволяють управляти ними в одному стилі, що допомагає оптимізувати розподіл ресурсів. Програми і проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, можуть бути об'єднані в портфель [11, с. 107-108].

Основною причиною того, що підприємства почали створювати програми і портфелі проектів, є зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства. Зміни в оточуючому середовищі спричиняють організаційні зміни, а управління програмами і портфелями проектів створює основу для управління складним зовнішнім оточенням і ризиками з метою реалізації бізнес-стратегії та ініціатив, а також великомасштабних змін.

Досягнення підприємством стратегічних цілей і завдань, а також реалізація програм розвитку неможливі без інвестицій і, відповідно, без ефективного управління інвестиційною діяльністю. У цьому аспекті для підприємств, що займаються проектно-орієнтованою діяльністю (як у своїх інтересах, так і в інтересах зовнішніх замовників), інвестиційний портфель тотожний портфелю програм і проектів, а управління інвестиціями тісно переплітається з управлінням портфелем програм і проектів. Разом з тим управління інвестиціями у формі фінансових інструментів істотно відрізняється від управління інвестиціями при реалізації стратегії підприємства за допомогою виконання програм і проектів [12; 13].

Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що торгівля як галузь економіки є досить перспективною, про що свідчить позитивна динаміка прямих іноземних інвестицій у розвиток торгівлі на тлі їхнього загального падіння в економіку (див. рис. 1).



Рис. 1. Частка обсягів прямих іноземних інвестицій у розвиток підприємств торгівлі в Україні, %

Джерело: розраховано автором за даними [14; 15]

Варто зазначити, що «стандартні» підходи в проектно-орієнтованій діяльності раніше базувалися на таких положеннях [16, с. 25]:

- окремі проекти розглядаються ізольовано, як «острови» з чітко окресленими кордонами;
- структура проекту досить стабільна;
- неперервність і лінійність змін у часі;
- критерії успіху проекту задані кількісно;
- цілі проекту всім зрозумілі і приймаються однозначно;
- фіксовані межі проекту;
- коригуючі дії можуть базуватися на лінійних причинно-наслідкових залежностях;
- майбутні дії можуть бути заплановані на досить деталізованому рівні.

Сучасні реалії вносять істотні корективи у розуміння змісту управління проектно-орієнтованою діяльністю, що полягають у такому [16, с. 25-26]:

- невизначеність, динамізм і нелінійність – невід’ємні складові проектно-орієнтованої діяльності;
- множинність точок зору і неоднозначність формулювань цілей проектів і критеріїв їх успішності;
- нелінійність і нестабільність причинно-наслідкових взаємозв’язків в проектній діяльності;
- виконання проекту в «конкурентному оточенні» інших проектів;
- на перший план виходить важливість комунікацій, взаємин, узгодження інтересів учасників і «людські аспекти» в проєктах.

У зв’язку з вищевикладеним доцільно узагальнити логіку розвитку проектних підходів в управлінні, яка представлена на рисунку 2.

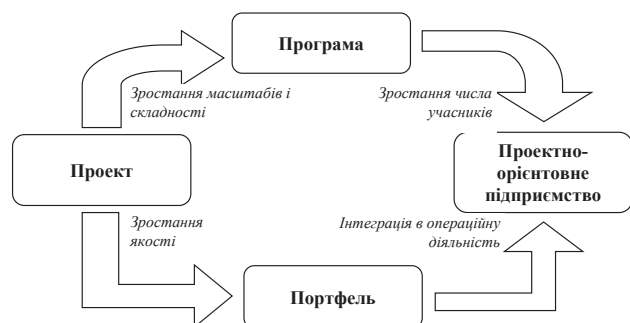


Рис. 2. Загальна логіка розвитку проектних підходів в управлінні

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 16]

Це свідчить про те, що, з одного боку, збільшується масштаб і складність проектів, що призводить до формування програм – сукупності взаємозалежних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо [17], з іншого боку, зростає кількість проектів, які виконуються одночасно і не пов’язані технологічно, виділяються бізнес-напрями, в яких є своя бізнес-мета та які створюють «продукт/послугу» на продаж шляхом виконання проектів, що призводить до формування портфеля проектів.

Логіка розвитку портфеля проектів, який об’єднує «однотипні» за певною ознакою проекти у функціональній області (наприклад, ІТ-проекти; комерційні проекти, що виконуються в інтересах зовнішніх замовників, тощо) може призвести до тиражування портфельного управління і в інших функціональних областях діяльності підприємства. У результаті у керівництва формується розуміння необхідності об’єднання централізованим календарно-ресурсним плануванням усіх проектів/програм, які існують на підприємстві та отримання «загальної картини» з реалізації проектно-орієнтованої діяльності.

У цьому разі портфель стає одним із інструментів управління, а саме підприємство перетворюється на проектно-орієнтоване.

Сьогодні існує явна тенденція переходу від функціонального до програмно-цільового управління і, в цілому, до формування проектно-орієнтованих підприємств, які інтегрують свою операційну діяльність з реалізацією проектів. При цьому можна констатувати, що проектний підхід не тільки розширює область свого застосування, але і в рамках самого проектного підходу відбувається перехід від жорсткого регламентованого управління (інструкції, регламенти, регулятивний контроль) до управління в рамках стратегії, до управління за цілями, до формування організаційної культури змін. Зміна умов реалізації проектно-орієнтованої діяльності, трансформація «об’єкта» і «змісту» проектно-орієнтованого управління формують нову управлінську парадигму [16, с. 26-27]:

- від стратегічного програмування до динамічного уточненню та деталізації стратегії, цільових орієнтирів і критеріїв досягнення цілей;
- від стратегії, сформованої зверху–вниз, до виявлення та використання можливостей на всіх рівнях підприємства;
- від упорядкованого і послідовного стратегічного процесу до циклічності процесу цілепокладання і безперервному стратегічному вдосконаленню;
- від жорсткого розподілу ресурсів та фінансових коштів до динамічного вирівнювання і погодження;
- від зрозумілих і загальних для всіх цілей до узагальнених, множинних, а, найчастіше, і конкуруючих цілей;
- від механістичного управління до інтелектуального підходу в прийнятті управлінських рішень, до урахування інтересів, до мотивації і управління очікуваннями;
- від лінійних структур управління до нелінійних систем і варіантним алгоритмам прийняття рішень;
- від управління операціями до управління змінами;
- від часткових нововведень до системних інновацій;
- від періодичних процесів поліпшень до безперервного розвитку і поступального вдосконалення.

Для більш ілюстративного розуміння вищевикладених тенденцій доцільно розглянути, які проекти та програми є найпоширенішими серед підприємств торгівлі України (рис. 3).

Таким чином, можна констатувати, що досліджені підприємства впроваджують різноманітні програми розвитку, які перш за все орієнтовані на удосконалення устаткування, задоволення вимог покупців, створення належних умов здійснення торговельної діяльності, формування лояльності у покупців та іміджу підприємства торгівлі.

У той же час найменшою популярністю користуються такі програми, як: надання побутових послуг, голосові технології управління складами, удосконалення систем управління, екологізація упаковки, створення холдингових структур, поглинання інших операторів, оптимізація використання установочної зони, інноваційні способи формування фінансових ресурсів, що пов'язано з недостатністю як фінансових коштів, так і належного організаційно-економічного супроводу цих програм, досвіду їх впровадження.

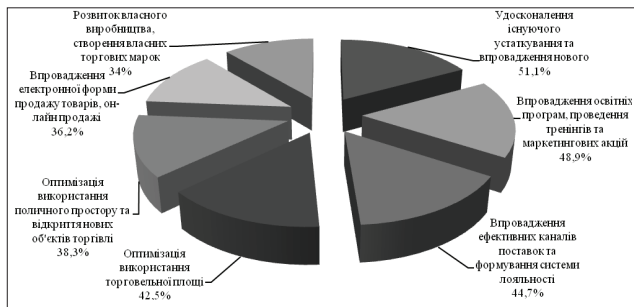


Рис. 3. Найпоширеніші програми та проекти, які реалізуються підприємствами торгівлі в Україні

Джерело: розраховано та складено автором за даними анкетного дослідження

Для окремих типів досліджених підприємств лідерами за поширеністю впровадження є наступні програми розвитку. Великі підприємства (обсяг товарообороту понад 100 млн грн) перш за все здійснюють впровадження швидкісних каналів поставок (100% від досліджених підприємств цього типу), відкриття нових об'єктів торгівлі, удосконалення устаткування та проведення маркетингових акцій (85,7%). Для малих підприємств (з обсягом товарообороту до 70 млн грн) характерним

є впровадження освітніх програм та тренінгів для персоналу, проведення маркетингових акцій (46%), формування системи лояльності (40,5%), оптимізація використання торговельної площі та полицного простору (37,8%).

Розглядаючи підприємства торгівлі за форматами та товарною спеціалізацією, можна виділити наступні пріоритети їх розвитку, а саме:

1. Гіпермаркети насамперед концентрують свою увагу на реалізації таких програм: запровадження автоматизованих технологій інформування покупців (10,6%), оптимізація використання торговельної площі, відкриття нових об'єктів торгівлі, удосконалення устаткування, швидкісні канали поставок та освітні програми (8,5%).

2. Для супермаркетів найбільш актуальними є програми, пов'язані з удосконаленням устаткування (10,6%).

3. Міні-маркети визначають найважливішим для свого розвитку програми, пов'язані з оптимізацією використання полицного простору (4,3%).

4. Удосконалення діяльності універмагів зумовлено реалізацією таких програм, як: впровадження нового прогресивного устаткування (10,6%), формування системи лояльності у покупців та іміджу підприємства, проведення тренінгів, відкриття нових об'єктів торгівлі тощо (8,5%).

5. Для спеціалізованих магазинів найбільш характерна реалізація програм з проведення маркетингових акцій (21,3%), впровадження товарів-новинок та електронної форми продажу товарів (інтернет-магазин) (14,9%) тощо.

Цікавим є той факт, що пріоритетами розвитку підприємств у перше п'ятиріччя їхньої діяльності є розвиток систем лояльності, впровадження позамагазинних форм продажу товарів (14,9%), розвиток персоналу, тренінги (12,8%); у друге п'ятиріччя діяльності зростає зацікавленість у таких програмах розвитку, як оптимізація використання торговельної площі (19,1%), полицного простору, швидкісних каналів поставок, впровадження маркетингових акцій (17%); після десяти років функціонування активізується увага до програм, які гальмують процеси старіння та підтримують створений імідж підприємства: до розвитку устаткування (27,7%), маркетингових акцій (25,5%), тренінгів для персоналу (23,4%).

Таблиця 1

Індекс проектної активності підприємств торгівлі України

Показник	Обсяг товарообороту			Тип магазину за товарною спеціалізацією						Строк діяльності			Середньо-облікова чисельність працюючих		
	малі підприємства (до 70 млн грн)	середні підприємства (від 70 до 100 млн. грн.)	великі підприємства (понад 100 млн грн)	гіпермаркет	супермаркет	міні-маркет	універмаг	спеціалізований магазин	інші	до 5 років	від 5 до 10 років	понад 10 років	малі підприємства (до 50 осіб)	середні підприємства (від 50 до 250 осіб)	великі підприємства (понад 250 осіб)
Кількість впроваджених програм проектів, од.	288	37	111	78	79	10	47	107	117	97	149	190	167	49	222
Кількість підприємств, од.	37	3	7	4	4	2	4	13	20	15	11	21	23	8	16
Індекс проектної активності	7,8	12	15,8	20	20	5	12	8,2	5,8	6,4	14	9,0	7,3	6,1	14

Джерело: розраховано автором за даними анкетного дослідження

Вважаємо за доцільне скористатися показником «індекс проектної активності» для оцінки актуальності реалізації програм розвитку для підприємства торгівлі. Даний показник характеризує кількість програм, що реалізуються одночасно на одному підприємстві (табл. 1).

За результати проведеного дослідження було виявлено, що найбільш проектно-активними є підприємства торгівлі з такими характерними ознаками:

- гіпер- та супермаркети, які реалізують по 19-20 програм розвитку одночасно;
- підприємства з чисельністю працюючих понад 250 осіб – 14 програм розвитку;
- підприємства, що працюють на ринку друге п'ятиріччя, – 13,5 програми розвитку;
- підприємства з обсягом товарообороту більше 100 млн грн – до 16 програм розвитку.

Проте найменшу проектну активність мають підприємства з обсягом товарообороту до 70 млн грн – 7,8 програми розвитку; за товарною спеціалізацією – міні-маркет – 5 програм розвитку; які працюють на ринку менш ніж п'ять років – 6,4 програми розвитку; з чисельністю працюючих від 50 до 250 осіб – 6,1 програми розвитку.

Висновки і пропозиції. Враховуючи результати проведеного теоретичного дослідження та проведених розрахунків, можна констатувати, що для успішного впровадження програмно-цільових методів управління в діяльність підприємств необхідно у максимальному обсязі врахувати наступні фактори.

По-перше, абсолютна більшість запитів, очікувань і побажань не може бути задоволена в рамках одного проекту і вимагає як мінімум розгляду в рамках сукупності виконуваних проектів, а, що більш переважно, – комплексних підходів у рамках підприємства і всієї проектно-орієнтованої діяльності, тобто в рамках системи управління портфелем.

По-друге, стає все більш очевидним той факт, що навіть успішно виконаний проект, результати якого не були використані і «комерціалізовані» належним чином, не приносить користі для підприємства та учасників проектно-орієнтованої діяльності. Тому досить гостро стоїть проблема ініціювання дійсно затребуваних у майбутньому проектів і передачі результатів проекту в операційну діяльність підприємства з метою матеріалізації тих бізнес-результатів і можливостей, заради яких ініціювався проект.

Література:

1. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / за ред. С.Д. Бушуева, Н.С. Бушуевой, И.А. Бабаева, В.Б. Яковенко, А.С. Войтенко. – К. : «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
2. 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.
3. Печиборщ Н.И. Способ управления организационным развитием / Н.И. Печиборщ // Менеджмент в России и зарубежом. – 2011. – № 6. – С. 42-46.
4. Черкасов А. Современный ритейл – инновации, интеграция и гибкость / А. Черкасов // Мое дело. Магазин. – 2008. – № 3. – С. 48-49.
5. Корсак В.И. Вплив глобалізаційних процесів на становлення ре-

- гіональних роздрібних мереж / В.І. Корсак // Регіональна економіка. – 2012. – № 3. – С. 191-196.
6. Лігоненко Л. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні / Л. Лігоненко, Г. Красневич // Міжнар. наук.-практ. журн. «Товари і ринки», 2011. – № 1. – С. 7-14.
7. Дідківська Л. Еволюція форматів торгівлі та модифікація конкурентних відносин / Л. Дідківська // Підприємництво, господарство і право. – 2007. – № 6. – С. 156-158.
8. Краснокутська Н.С. Характерні ознаки потенціалу торговельних підприємств в Україні / Н.С. Краснокутська // Вісн. ДонНУЕТ. – 2008. – № 3(39). – С. 192-199.
9. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібно торгівлі України / О.О. Тараненко // Економічний простір. – 2012. – № 64. – С. 126-131.
10. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М. : ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
11. Артемьев Д., Гергерт Д., Понамарева Т. Стратегическое управление проектами: цели, этапы, инструменты / Д. Артемьев, Д. Гергерт, Т. Понамарева // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 106-115.
12. Шарп У., Александер Г., Бэйли Д. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Д. Бэйли. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 350 с.
13. Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. и др. Управление инвестициями : В 2-х т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 1998. – 446 с.
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Товарооборот порождает доход // Портал роздрібно торгівлі «TradeMaster», 04.06.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.trademaster.ua/articles/1334>.
16. Козлов А.С. Методология управления портфелем программ и проектов : монография / А.С. Козлов. – М. : ФЛИНТА, 2011. – 194 с.
17. The Standard for Program Management. Project Management Institute, 2006. – 109 p.

Яцьшина К.В. Трансформация предприятий торговли в проектно-ориентированные субъекты хозяйствования

Аннотация. В статье обоснована общая логика развития проектных подходов в управлении, проанализированы перспективность торговли и предпосылки реализации программ и проектов развития на предприятиях торговли. Уточнены факторы, которые необходимо учесть для успешного внедрения программно-целевых методов управления в деятельность предприятий торговли.

Ключевые слова: программно-целевое управление, портфель проектов, программа развития, предприятие торговли, стратегические приоритеты развития, проектно-ориентированная деятельность.

Yatsyshyna K.V. Transformation of trade enterprises to project oriented business entities

Summary. In the article the general logic of development of project management approaches are substantiated, the prospects of trade and preconditions for the realization of projects and programs in trade companies are analyzed. The factors which must be considered for successful implementation of program-targeted management in activity of trade companies are specified.

Keywords: program-targeted management, project portfolio, program of development, trade company, priorities of strategic development, project-oriented activity.