

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

УДК 519.68

Н.С. Бушуєва, М.І. Гіба

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

МЕТОД ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ

Здійснено характеристику особливостей портфеля проектів розвитку торгових мереж. Запропоновано новий підхід в управлінні розвитком торгових мереж. Розроблено метод формування портфеля проектів розвитку торгових мереж.

Ключові слова: портфельне управління, торгові мережі

Постановка проблеми

Розвиток мережевих форм організації економіки дає змогу використання їх в найбільш прибуткових сегментах ринку та витісняє традиційні форми економічних відносин в суспільстві. Вже сьогодні мережеві форми бізнесу властиві майже всім рівням господарських систем і їхній вплив посилюється в зв'язку з розвитком засобів телекомунікацій та інформатизації суспільства. Швидкі зміни функціонування організації, складність пристосування до умов українського ринку потребує визначення ефективних шляхів розвитку торговельних мереж використанням сучасних організаційних та економічних підходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанню розвитку торгових мереж присвячено багато публікацій у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значну частину досліджень присвячено визначенню динаміки розвитку підприємств або окремих структурних одиниць торгової мережі та розробки критеріїв фінансової ефективності, що базуються на показниках оперативної діяльності підприємства [1; 2]. Інші публікації присвячені розробці нових маркетингових підходів щодо управління розвитку торгових мереж [3; 4].

Процес формування торгових мереж відображає класичну задачу побудови інвестиційного портфеля підприємства, де кожен інвестиційний проект. Однак, серед досліджень вітчизняних науковців механізму розвитку торгових мереж нову одиницю мережі можна розглядати як мережу не аналізується ця проблематика з точки зору портфельного підходу.

В публікаціях, що присвячені розробці методик портфельного управління, переважно розглядаються фінансові портфелі підприємства.

Проблеми не вирішені раніше

Відсутність у наведених дослідженнях сучасного проектного підходу до обґрунтування та розробки механізму формування торгових мереж, неврахування територіальної специфіки даного типу мереж, не дають відповіді на запитання:

1. Яким чином встановити реальну стратегічну цінність проектів розвитку мереж для портфеля? Які методи застосувати для визначення і вираження її в цифрах перед включенням в портфель?

2. Як оцінити вплив планованого проекту на наявні активи підприємства та діючі (виробничі) проекти?

3. За яким критерієм слід формувати програму реалізації проектів, яким чином розподіляти виробничі і фінансові ресурси між проектами портфеля, оскільки реалізація всіх інвестиційних проектів одночасно є неможливою?

4. Як сформувати такий інвестиційний портфель проектів, що принесе оптимальний економічний ефект від його впровадження і, в кінцевому результаті, максимізує ринкову вартість підприємства?

Постановка завдання

У даній статті запропоновано метод портфельного управління для проектів розвитку торговельних мереж. Він дає змогу керівному персоналу організації сконцентруватися

не на вирішенні окремих проблемних ділянок в системі управління розвитком торгових мереж, а на розробці та реалізації комплексних ефективних управлінських стратегій підприємства.

Основний матеріал дослідження

Життєвий цикл підприємства, яке будує свій розвиток на принципах мережевої форми організації бізнесу, характеризується коротким циклом на етапі зростання, де відбувається надзвичайно екстенсивний ріст підприємства, що виражається у масовому відкритті нових бізнес-одиниць (філіалів, точок продажу, пунктів обслуговування тощо) (рис.1). Такі підприємства належать до швидкозростаючих організацій, що зумовлює необхідність приділяти управлінським рішенням особливу увагу на етапі розвитку, коли організації характерне проходження найбільшої кількості точок біфуркації, що відображається різними проявами кризи управління [5].

Розвиток торговельних мереж передбачає вихід організації на нові території, завоювання нових ринків, створення нових структурних одиниць. Якщо відкриття кожної нової бізнес-одиниці розглядати як інвестиційний проект, тоді на стратегічному рівні розвитку організації слід говорити про формування інвестиційного портфеля підприємства.

Застосування портфельного управління є одним із інструментів, що уможливує одночасне

досягнення цілей організації і цілей портфелів проектів, які мають бути розроблені згідно визначеної стратегії підприємства.

Стратегію підприємства будують, виходячи з накресленої та прийнятої місії. Для підприємства важливо вибрати правильну стратегію, яка забезпечить ефективний ріст на ринку. Процес стратегічного управління отримує свою подальшу конкретизацію в процесі тактичного управління діяльністю підприємства шляхом формування інвестиційного портфеля, реалізація якого здійснюється в рамках поточних фінансових можливостей підприємства. У свій час тактичне управління інвестиційною діяльністю підприємства отримує своє логічне завершення в оперативному управлінні реалізації окремих проектів і програм. Оперативне управління реалізацією інвестиційних проектів і програм, орієнтуючись на сформований інвестиційний портфель і задачі його реалізації, має передбачати розробку заходів з виконання інвестиційних програм в розрізі окремих проектів, а у окремих випадках - підготовку рішень про "вихід" з окремих програм чи проектів (рис. 2).

Таким чином, портфельне управління передбачає ґрунтовне приділення уваги узгодженню з діяльністю організації, що висуває вимоги перед керівниками проектів та програм не лише щодо планування та управління окремими проектами, але й необхідності аналізувати проекти з позиції їх взаємодії з іншими проектами та організацією.

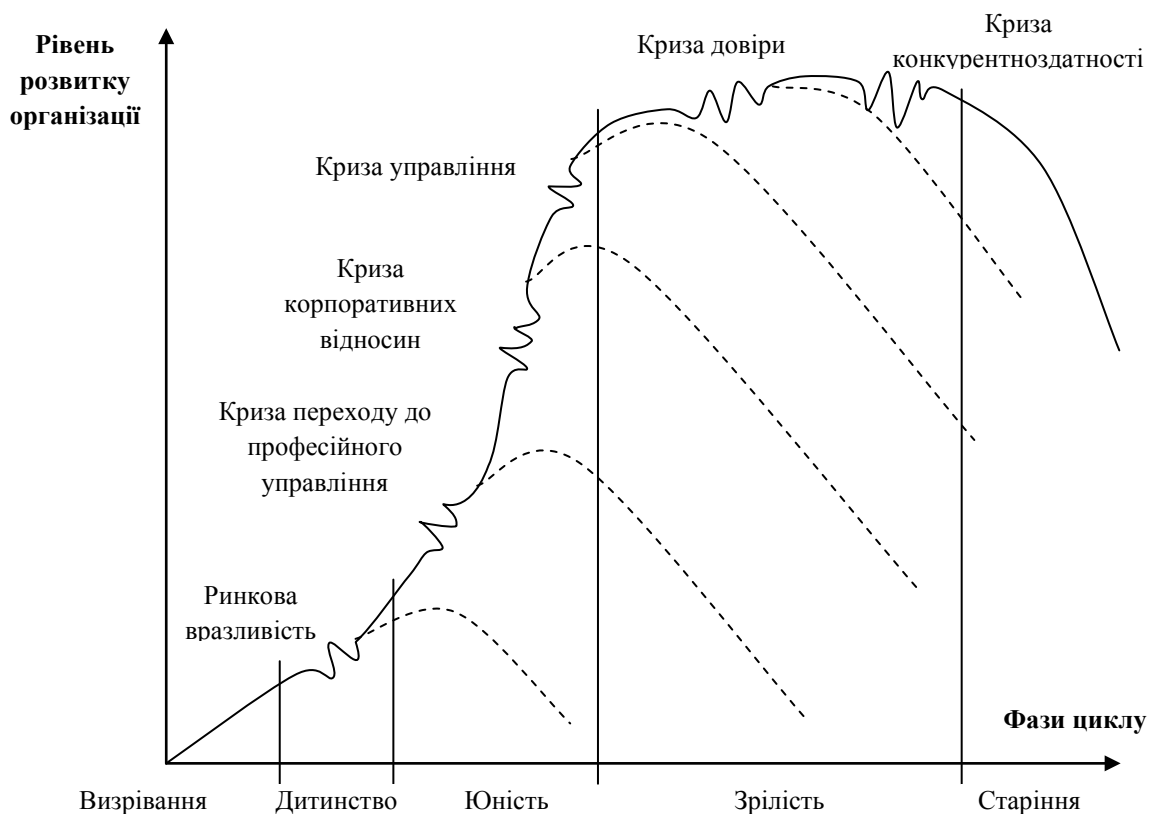


Рис. 1. Модель життєвого циклу швидкозростаючої організації



Рис. 2. Рівні управлінських функцій

Принцип портфельного управління може бути виражений модифікованим циклом Демінга: планує – виконуй – перевіряй – дій, який визначає первинні процеси портфельного управління (рис. 3).

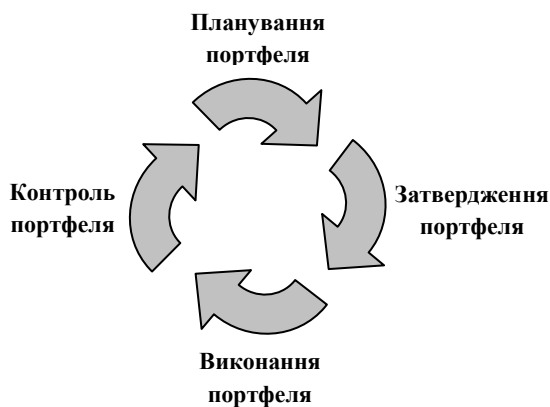


Рис. 3. Життєвий цикл портфеля проектів

За своєю суттю портфельне управління належить до класу адаптивних систем управління [6], які передбачають пристосування організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з можливістю коригування оперативних цілей, планів і задач з метою приведення об'єкта із початкового стану x_0 до бажаного кінцевого стану x_k . Рішення такої проблеми полягає у визначенні початкових умов об'єкта; необхідності формалізації впливів зовнішніх збурень на об'єкт у процесі його функціонування; розробці системи замірів стану об'єкта в кожний момент часу t та, на основі цих даних, формування оптимальних управлінських впливів на об'єкт.

Стандарт управління портфелями проектів (The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute 2006) виділяє дві групи процесів портфельного управління: групу процесів вирівнювання (Aligning Process Group) і групу процесів відслідковування і контролю (Monitoring and Controlling Process Group).

Група процесів вирівнювання визначає, які елементи будуть відібрані і включені в портфель. Група процесів відслідковування і контролю

призначена для періодичного розгляду індикаторів дій для вирівнювання за стратегічними цілями організації (рис. 4).

Таким чином портфельне управління це постійний процес визначення тактики управлінських рішень, встановлення пріоритетів та підтримки проектів згідно з вибраною стратегією. Портфельне управління значно виходить за рамки проектного управління. У той час, як проектне управління фокусується переважно на тому, як «виконати проект правильно», фокус портфельного управління зосереджений на тому, щоб «виконувати правильні проекти».

Управління портфелем проектів полягає у використанні специфічних методів, засобів і процесів управління, які спрямовані на вирішення основної проблеми для власників та топ-менеджменту підприємства: «Яке поєднання потенційних проектів забезпечить краще використання людських і фінансових ресурсів при максимізації довгострокового зростання і окупності капіталовкладень для підприємства?». Портфельний підхід дає змогу максимально ефективно організувати управління підприємством, швидко і правильно реагувати на зміну внутрішнього і зовнішнього середовища.

Однак, єдиного, універсального методу управління портфелем проектів, який можна було б бездоганно застосувати для кожного підприємства, враховуючи особливості його організаційної структури та специфіку діяльності, не існує. Те ж саме стосується й наявних на ринку ПЗ інструментів портфельного управління, в яких використання універсального підходу не дає змоги якісно розв'язувати управлінські задачі кожного специфічного бізнесу. Ця проблема актуальна і для проектів розвитку торгових мереж. Можливість застосування підходів портфельного управління для даного типу бізнесу потребує чіткого розуміння їх специфіки. Для цього зробимо характеристику особливостей портфеля проектів розвитку торговельних мереж.

По-перше, значна уніфікація проектів, що зумовлено типізацією бізнесу, включає в себе такі компоненти, як технологічний, збутовий, сервісний, комунікаційний тощо.

По-друге, висока взаємозалежність проектів, тобто видалення із розгляду або введення нового проекту впливає на якість інших проектів у мережі. Ступінь залежності проектів визначається територіальним розміщенням проектів в мережі. Причому можливий як позитивний (завдяки економії на обслуговуванні, постачанні, зручності для корпоративного клієнта тощо), так і негативний (якщо здійснювати вибір щодо розміщення двох

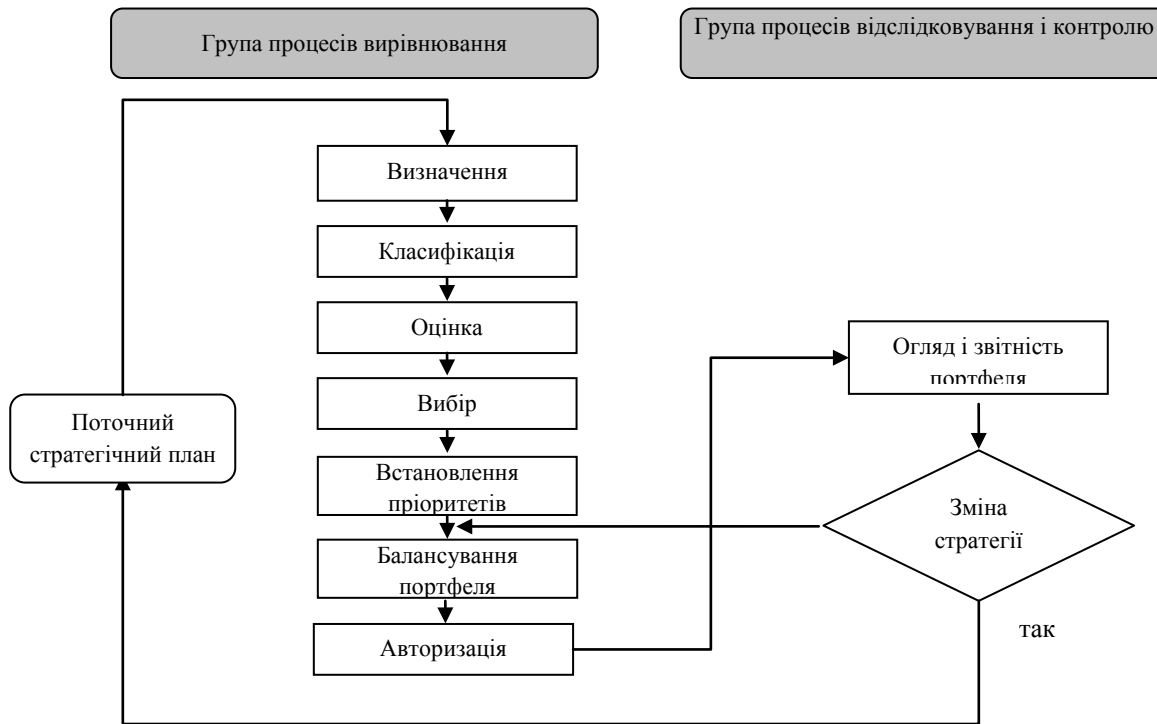


Рис. 4. Процеси управління портфелями проектів та програм за стандартом РМІ (2006)

альтернативних проектів на ділянці з обмеженим потенціалом споживання) синергетичний ефект.

По-третє, множина планованих проектів є відкритою. Тобто, на момент вироблення політики й прийняття рішень щодо вибору проектів усі плановані проекти не будуть визначені. Частина проектів з'являється принципово після вироблення і оголошення правил оцінювання проектів.

По-четверте, в момент прийняття рішення наявна неповна інформація щодо затрат проекту, особливо, що стосується проектів, пов'язана із повним циклом будівництва (в частині відводу земельних ділянок та витрат на підготовчі роботи на ділянці).

Вищевказані особливості портфеля проектів розвитку торгових мереж потребують створення чітких правил вибору проектів та формування ефективного портфеля проектів, що дозволить підприємству проводити непротирічну і послідовну політику.

Для розв'язання цієї задачі запропоновано метод портфельного управління проектами розвитку торговельних мереж (рис. 5), який містить такі етапи:

1. Збір даних;
2. Створення пулу проектів;
3. Формування стратегічного портфеля проектів;
4. Формування тактичного портфеля проектів.

Першим кроком при формуванні портфеля проектів розвитку торгових мереж має бути чітке визначення корпоративної стратегії, що має стати,

по суті, правилом для прийняття рішень на підприємстві.

З одного боку стратегія розробляється на довгостроковий період, з іншого боку, для підприємства на ринку постійно виникають нові можливості і нові загрози, на які необхідно реагувати. Якщо стратегія виявляється абсолютно жорсткою, існує високий ризик втрати підприємством конкурентноздатності. Тому розроблення стратегії підприємства передбачає визначення стратегічних орієнтирів та створення системи оцінювання стратегічних змін, що дає можливість всьому керівному персоналу розуміти основні тенденції та бачити ситуацію в цілому.

Наступним кроком даного етапу є інвентаризація проектів, яка включає в себе збирання та документування проектних пропозицій. У загальних рисах, спираючись на попередній досвід та знання, роблять певний висновок щодо ймовірної успішності даної ідеї. Аби усунути суб'єктивізм, який часто існує у великих компаніях, де більш успішні та авторитетні менеджери можуть відстоювати свої ідеї на перевагу менш успішним, необхідно виробити єдиний формальний підхід щодо описання проектних вимог, щоб об'єднати розрізнені вимоги в цілісну формальну систему.

Проектні пропозиції, які надійшли до розгляду, проходять первинний відбір за критеріями їх відповідності інвестиційним стратегіям підприємства. Чітке визначення стратегії дає змогу відповідальним керівникам відбирати до виконання такі проекти, які сприяють вирішенню поставлених перед організацією стратегічних цілей.

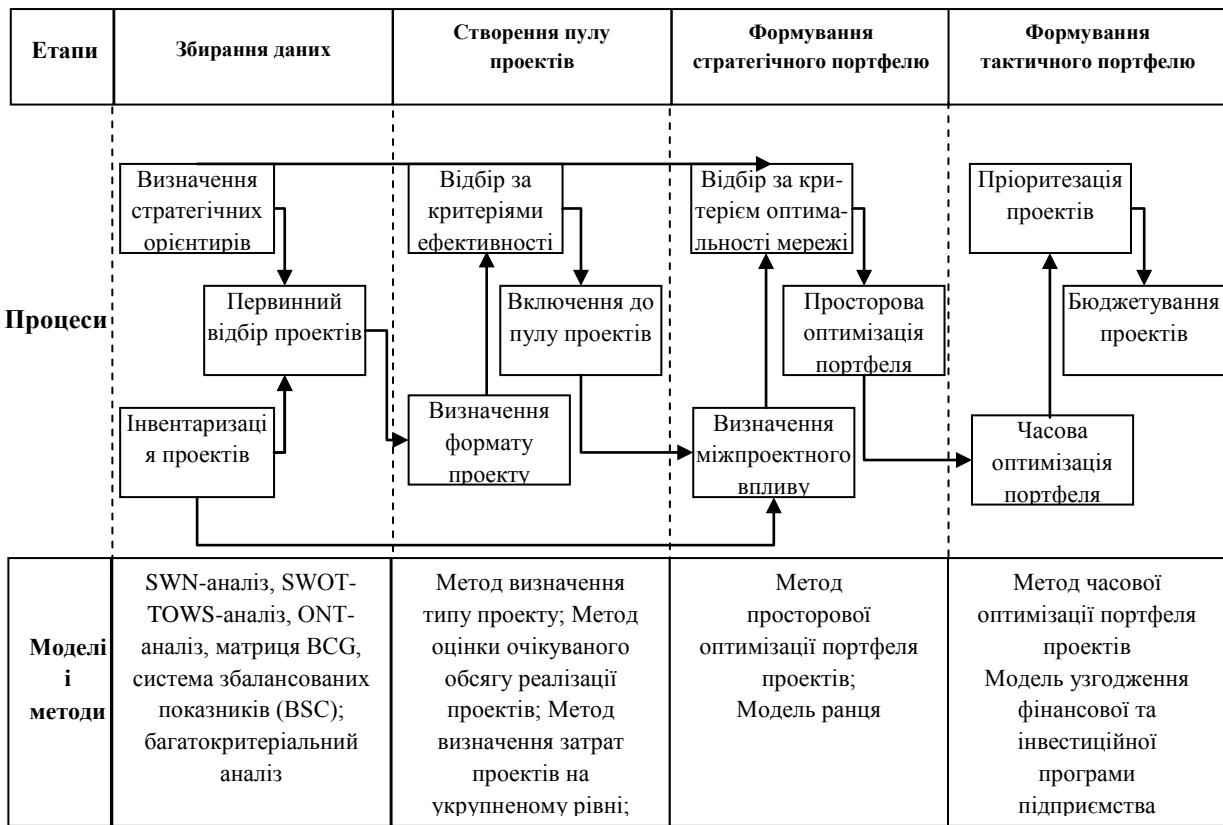


Рис. 5. Схема методу формування портфелю проектів розвитку торгових мереж

На цьому етапі важливо перейти від вербального опису стратегії до формалізованого, який дозволить застосовувати кількісну оцінку відповідності того чи іншого інвестиційного проекту заданій стратегії. У науковій літературі описані різноманітні інструментарії стратегічного планування, такі як SWN-аналіз, SWOT-TOWS-аналіз, ONT-аналіз, матриця BCG, метод ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), система збалансованих показників (BSC).

Інвентаризація проектів включає як документування нових (планованих) проектів, так і виробничих проектів, які знаходяться в процесі реалізації. Оновлення інформації про проекти, які перебувають на передінвестиційній та інвестиційній фазах дають можливість на наступних етапах формування портфелю проектів розвитку мереж приймати рішення про продовження чи вибракування проектів із стратегічного портфелю підприємства, зважаючи на зміну умов зовнішнього середовища.

Відібрані проектні пропозиції передаються на подальше опрацювання у підрозділи підприємства, що відповідальні за розробку інвестиційних проектів. На даному етапі аналізують альтернативні можливості реалізації проектних пропозицій, враховуючи різноманітні варіанти щодо масштабу

та типу проектів (що визначаються різним набором послуг).

Класифікація вхідних даних у певні категорії, значна уніфікація проектів розвитку мереж, а також досвід підприємства в реалізації схожих проектів дає можливість формалізувати методику підбору певних типів проектів залежно від зовнішніх умов.

Наступним кроком є визначення економічної привабливості проектів. На цьому етапі ще недостатньо інформації щодо ресурсних витрат проекту, тому оцінювання вартості затрат можлива лише на укрупненому рівні. Оцінка прогнозованої дохідності проекту здійснюється із застосуванням методу оцінки очікуваного обсягу реалізації, що базується на статистичних даних.

Зіставлення вигоди від проекту із затратами на його реалізацію дає можливість здійснити оцінку економічної ефективності проекту. При цьому проект буде прийнятним тоді, коли він може бути реалізованим в допустимих інвестором межах ризику. Теорія аналізу інвестиційних проектів пропонує сьогодні ряд формалізованих методів оцінки економічної ефективності проектів: критеріальні показники ефективності інвестицій, що базуються на дисконтованих оцінках (ROI, NPV, IRR, PP), модель чутливості реагування, імітаційні моделі оцінки ефективності інвестицій та інші.

Результатом другого етапу є відбір проектних пропозицій, які потенційно можуть бути прийняті до

реалізації, тобто задовольняють прийняті в організації критерії економічної ефективності проектів. До того ж, збирання проектних пропозицій здійснюється без врахування фінансових та ресурсних обмежень. Після узгодження і затвердження бізнес-плану проектна пропозиція потрапляє в пул проектів, де всі проекти є потенційно цікавими для реалізації в складі портфеля.

Однак, не всі проекти із пулу проектів можуть бути реалізовані. Насамперед тому, що ринок потреб на певні товари чи послуги встановлює свої обмеження. Визначення потреб ринку на деякій обмеженій території відображається в понятті потужності мережі. Прогнозований рівень послуг всієї множини проектів підприємства, що складається із виробничих і планованих проектів не має перевищувати існуючої (чи прогнозованої на розвиток) потужності мережі.

Тому, важливим кроком на етапі формування стратегічного портфеля проектів розвитку торговельної мережі є визначення впливу між існуючими (виробничими проектами) та планованими проектами, які є привабливими для підприємства (із пулу проектів). Встановлення міжпроектного впливу дає можливість скоригувати прогнозовану дохідність, а отже і ефективність планованих проектів.

Результатом етапу формування стратегічного портфеля проектів розвитку торгових мереж є укомплектування такого інвестиційного портфеля підприємства, що максимізує сумарний можливий приріст капіталу від реалізації інвестиційних проектів. Для цього недостатньо оцінити економічний ефект від реалізації інвестицій (інвестиційний аналіз), але й визначити корпоративний ефект від вкладення інвестицій (організаційний аналіз).

Оскільки ресурси підприємства є обмеженими, реалізація всіх відібраних проектів одночасно неможлива. Тому актуальною задачею для підприємства є визначення оптимальної послідовності впровадження інвестиційних проектів. Встановлення пріоритетів реалізації проектів визначають політику виділення фінансових та інших ресурсів на виконання проектів портфеля.

Визначення оптимальної структури портфеля інвестиційних проектів здійснюється із врахуванням втрат від відтермінування проектів. Критерієм оптимальності портфеля є максимізація економічної ефективності проектів, впроваджених в різні періоди часу.

Часова оптимізація портфеля проектів розвитку торгових мереж дає змогу побудувати фінансово-інвестиційну програму підприємства, за якої чітко встановлюються пріоритети виконання

інвестиційних проектів та виділення фінансових ресурсів на їх реалізацію [7].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Побудова портфеля проектів розвитку торгових мереж згідно описаної послідовності та за допомогою відповідного економіко-математичного інструментарію дає можливість зменшити ризики при прийнятті управлінських рішень та вдосконалити організаційну структуру портфельного управління на підприємстві.

Подальші дослідження цієї проблематики передбачають розробку конкретних методів та моделей для формування портфеля проектів розвитку мереж.

Список літератури

1. Кавун О.О. Методичні підходи до розробки стратегії формування корпоративних торгових мереж // Збірник НДБІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції "Формування ринкових відносин в Україні". - № 11, 2005, С. 62–68.
2. Пікуш Т.А. Організаційно-економічна сутність торговельних мереж // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – К.: Європ. ун-т, 2005. – Вип. 1. – С. 243-246.
3. Тимофєєва О.В. Маркетинговий підхід в управлінні розвитком продовольчої торгової мережі // Вісник Харківського національного університету, – № 802, 2008, С.86-91.
4. Марченко О. Роздрібна торгова мережа великих міст: стан і основні тенденції розвитку // Економіка. – 2003. – №4. – С.145-147.
5. Бушуєва Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография. – К. : Наук. світ, 2007. – 199 с. – Библиогр.: С. 186-199.
6. Петренко В.Л., Денисов В.Н. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1997. – 32 С.
7. Бушуєв С.Д., Гиба М.І. Часова оптимізація портфеля реальних інвестиційних проектів // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.-Луганськ: вид-во СХУ ім..В.Даля, - № 2(22),2007, С.36-47.

Стаття надійшла до редколегії: 15.10.2010

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Н.С.Бушуєва, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.