

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ

© Матвій І. Є., Віхоть Т. А., 2014

**Розглянуто процес управління проектами та обґрунтовано його важливість. Проаналізовано результати реалізації логістичних проектів з різних сфер діяльності. Досліджено сучасні технології та методи управління логістичними проектами. З'ясовано форми забезпечення процесу управління проектами, причини передачі функцій з управління проектами на аутсорсинг та розглянуто види аутсорсингових послуг у сфері управління проектами.**

**Ключові слова:** проект, логістика, управління проектами, логістична система, аутсорсинг.

## SOME ASPECTS OF MANAGEMENT PROJECTS IN THE FIELD OF LOGISTIC

© Matviy I. Y., Vikhot T. A., 2014

**The process of management projects was considered. The results of realization of the logistic projects that deal with different spheres of activity were analysed. Modern technologies and methods of management logistic projects were investigated. Forms of the project management process were found, the reasons of transmission of functions project management for outsourcing and the types of outsourcing services were considered in the project management.**

**Key words:** project, logistic, project management, logistic system, outsourcing.

**Постановка проблеми.** Одним із напрямів забезпечення економічного розвитку України та її інтеграції в Євросоюз є розширення ролі логістики, що концептуально зосереджується на кінцевому споживачеві, тісно пов'язана зі зниженням тривалості виробничого циклу і рівня поточних запасів, моніторингом і доступом до ефективних технологій. Відповідно, логістика виступає важливою складовою стратегії та діяльності підприємства, що не лише створює умови для зниження витрат і підвищення ефективності, але і дає змогу здобути додаткові конкурентні переваги на ринку. З метою організування логістичних процесів багато суб'єктів господарювання ініціюють реалізацію проектів у цій сфері. Але під час виконання таких проектів, як правило, виникають різні труднощі, починаючи з неузгоджень у самому проекті й закінчуючи комунікаційними проблемами між його учасниками, а це призводить у результаті до зриву термінів реалізації та значного зростання витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових праць, в яких розглянуті загальні підходи та методологія управління проектами, можна відзначити дослідження І. Чумаченка, Л. Ноздріної, Г. Тарасюка, Д. Трелфала, Г. Дітхлема, І. Кендалла, К. Роллінза та багатьох інших. Так, І. Чумаченко стверджує, що "... повернення до сталого розвитку підприємств можливе лише за рахунок використання сучасних ефективних технологій управління, де інструментом, що суттєво покращує ефективність таких заходів, на сьогодні є управління проектами" [1, с. 8]. Водночас багатогранність проблем сучасності зумовлює необхідність формування нових методів та підходів до управління проектами, зокрема логістичними проектами, які б ґрунтувалися на світовому досвіді, враховували специфіку сфери діяльності та умов господарювання в Україні, забезпечували позитивний результат.

**Постановка цілей.** Метою статті є дослідження основних аспектів управління проектами в сфері логістики, зокрема його сучасних технологій та методів.

**Виклад основного матеріалу.** Матеріальний потік, рухаючись від первинного джерела сировини через ланцюг виробничих, транспортних і посередницьких ланок до кінцевого споживача, постійно збільшується у вартості. Проведені дослідження показали, що у вартості продукту, який потрапив до кінцевого споживача, понад 70 % становлять витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, упаковкою та іншими операціями, що забезпечують просування матеріального потоку [2].

Логістика дозволяє виявити резерви поліпшення економічних показників суб'єктів господарювання. Її застосування дає змогу:

1) зменшити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку за рахунок раціонального їх розподілу. Висока значущість оптимізації запасів пояснюється тим, що: по-перше – витрати на утримання запасів становлять більше ніж 50 % загального обсягу витрат, охоплюючи витрати на управлінський апарат, а також втрати від псування і крадіжки товарів, комунальні платежі, оренду складу; по-друге – велика частина оборотного капіталу підприємств, як правило, вкладена в запаси (від 10 до 50 % всіх активів підприємств); по-третє – у виробництві витрати на утримання запасів становлять 25–30 % загального обсягу витрат;

2) скоротити час проходження товарів логістичним ланцюгом. Як відомо, сьогодні витрати часу на власне виробництво становлять в середньому від 2 до 5 % від загальних тимчасових витрат, а понад 95 % часу припадає на логістичні операції;

3) зменшити транспортні витрати за рахунок оптимізації маршрутів руху транспорту й узгодження графіків [2].

Логістика є одним із засобів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, основними інструментами якого на сучасному етапі виступають: інтеграція ланцюга створення вартості, використання інформаційних технологій, поліпшення комунікацій, реалізація проектів тощо.

Під “проектом” розуміють задум (завдання, проблему) і необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [3].

Управління проектами – це одна з ефективних управлінських технологій, основу якої становлять планування, мотивація, розвиток грамотних комунікацій всередині проекту, створення гнучкіших організаційних структур. Ефективне управління проектами дозволяє реалізовувати проекти вчасно, в межах бюджету й запланованої якості.

Проект і процес його реалізації, здійснення є складною системою, де сам проект виступає як керована підсистема, а підсистемою, що управляє, є управління проектом.

До керованих параметрів проекту належать: обсяг і види робіт; вартість і витрати проекту; терміни, тривалість виконання робіт, етапів, фаз проекту, а також взаємозв'язок робіт; ресурси, необхідні для здійснення проекту, зокрема: трудові, фінансові, матеріально-технічні, а також їх нестача; якість проектних рішень, використаних ресурсів, компонентів проекту.

Важливість процесу управління проектами підтверджують статистичні дослідження, які проводили багато іноземних науково-дослідних та інших організацій, серед яких Gallup Business Journal, Harvard Business Review, Spikes Cavell, KPMG Canada та інші. За їх висновками статистика така [4]:

- лише 2,5 % компаній успішно завершують 100 % своїх проектів;
- в середньому перевитрати усіх проектів встановлюються на рівні 27 %;
- 57 % проектів не реалізуються через проблеми комунікації між працівниками та керівником;
- 39 % проектів не реалізуються через відсутність планування та ресурсів;
- 77 % високоуспішних компаній розуміють цінність ефективного управління проектами, а серед малоефективних компаній такий показник досягає рівня 40 %;
- тривалість 60 % невдалих проектів менше від одного року;
- 90 % світових керівників та фахівців вважають ефективне управління проектами ключем до одержання успішних результатів та досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

На сучасному етапі все більшої популярності набуває реалізація проектів у сфері логістики. Вони, насамперед, стосуються військової справи, ІТ-сфери, транспортної галузі, сфери постачання тощо.

Так, Міністерство оборони України разом з активістами підготувало і реалізовує проект щодо організації сучасної системи логістики і транспортування вантажів для потреб сил АТО. Цей логістичний проект оснований на об'єднанні в єдину систему таких елементів матеріально-технічного забезпечення: системи обліку вантажів, бази запитів і бази складування, транспортування, контролю доставки, закритого супутникового зв'язку [5].

Актуальність реалізації цього логістичного проекту на сучасному етапі зумовлена такими чинниками:

- 1) першочерговим значенням логістичних процесів в умовах ведення бойових дій;
- 2) незадовільним і невчасним матеріально-технічним забезпеченням сил АТО через відсутність координації дій між учасниками процесу, обліку вантажів та потреби в них, терміналів для складування;
- 3) погано організованими процесами транспортування та супроводу вантажів до місця призначення, їх передачі та контролю за доставкою.

Ключовими елементами реалізації логістичного проекту щодо налагодження матеріально-технічного забезпечення сил АТО є [5]:

- наскрізне обов'язкове маркування всіх вантажів з використанням електронного штрихкоду, в якому буде міститися інформація про сам вантаж і маршрут слідування;
- формування єдиної системи логістичних баз у кожному обласному центрі для збору вантажів у зону АТО;
- створення єдиної системи транспортування вантажів із обласних центрів автопоїздами на основі замовлень військових частин і державних установ на перевантажувальні бази на передовій, з яких військові конвої та волонтери доставлять їх безпосередньо в бойові частини.

Формування за такими принципами логістичної системи матеріально-технічного забезпечення сил АТО дає можливість вирішувати такі завдання: концентрація вантажів, їх облік, планування замовлень і управління ними, оперативність їх виконання, централізація транспортних поставок, зменшення їх термінів, зниження витрат на транспортування, економія технічних ресурсів, забезпечення стикування постачання вантажів з військовими конвоями.

Проаналізуємо переваги використання логістичної системи матеріально-технічного забезпечення сил АТО:

1) єдина електронна база замовлень від військових і єдина база складування для всіх структур – прозора, з визначеними термінами, яку легко перевірити. Тобто реалізовано закритий електронний документообіг, який з певними корегуваннями в майбутньому може бути використаний в Україні в багатьох сферах;

2) єдина система обліку всіх вантажів з точним переліком їх складу і визначенням відповідальної особи на кожному етапі, що унеможливує певні махінації;

3) єдина система транспортування, що дає змогу оптимізувати маршрути поставок, мінімізувати всі супровідні витрати на: водій, паливо, запчастини, ремонти тощо і тим самим забезпечити прозорість процесу транспортування, що дає змогу перевести систему забезпечення на впорядковану та економічно обґрунтовану основу;

4) єдина система контролю доставки вантажів забезпечує доступ зовнішньому аудиту, тобто можливість визначення відповідальних за зриви термінів поставок, за нераціональне планування маршрутів постачань тощо;

5) єдина система закритого супутникового зв'язку для контролю логістики і транспортування на всіх етапах від надходження вантажу на логістичну базу до передачі його на перевантажувальну базу на передовій [5];

б) скорочення термінів доставки та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення сил АТО.

Наступним прикладом реалізації логістичного проекту є розбудова транспортних логістичних шляхів на Закарпатті, що має на меті будівництво відрізка автомагістралі міжнародного транспортного коридору № 5 у прикордонних областях Угорщини та України, зокрема на відрізку Загонь–Чоп–Ужгород. Передумовами реалізації проекту є:

- вагома позиція Угорщини (восьме місце) серед інвесторів Закарпатської області;
- інтеграція транспортної системи України до Європейсько-азіатської транспортної системи;
- наявність на території Закарпаття семи пунктів пропуску з Угорщиною;
- найбільші обсяги товарообігу за 2013–2014 рр. з Угорщиною [6].

В Україні за фінансування Євросоюзу реалізовується українсько-французький проект Twinning «Розвиток і координація мультимодального транспорту і логістичних процесів в Україні».

На імплементацію цього проекту Twinning, реалізація якого відбувається під керівництвом Франції, виділено грант від ЄС у розмірі 1,125 млн. євро, тривалість реалізації проекту – 18 місяців.

Глобальне завдання проекту полягає у створенні можливостей для поступової інтеграції України до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) [7].

Реалізація проекту Twinning забезпечить: розвиток мультимодальних внутрішніх і міжнародних перевезень і логістики в Україні; підвищення кваліфікації персоналу співробітників як Міністерства інфраструктури України, так і інших українських установ, що працюють у сфері мультимодальних перевезень та логістики; визначення напрямів законодавчих змін, що необхідні для стимулювання внутрішніх та міжнародних мультимодальних перевезень з урахуванням досвіду інших країн; розроблення спеціальної програми, що враховуватиме особливості ситуації в Україні, і короткострокового плану дій [8].

Сьогодні широкого застосування набуває електронна логістика, яка широко використовує інформаційні технології. Тому все частіше є потреба реалізації IT-проектів у сфері електронної логістики. Прикладом одного із таких проектів є проект IT, який реалізовано інтернет-сайтом. Суть проекту – створення спеціальної бази-довідника щодо контрагентів для експедиторських компаній, які не мають власного транспорту і вимушені вдаватися до транспортних посередників у процесі організації перевезення.

До впровадження бази працівникам компанії доводилось 70 % робочого часу витратити на пошук інформації про перевізників. Нескінченні пошуки контактів з партнерами, рахунків, іншої потрібної документації та інформації поглинають більшу частину часу та енергії, яку співробітники компанії могли б спрямувати на роботу з новими перспективними клієнтами або на розробку нової перспективної послуги. Статистика показує, що 80 % контрактів зривається через несвоєчасне надання необхідної клієнту інформації [9]. В результаті – втрачена вигода від неукладеного договору плюс частка заробітної плати працівників, що припадає на непродуктивний пошук відомостей.

Реалізація проекту IT дала змогу [9]:

- скоротити час на пошуки інформації на 50 %;
- підвищити швидкість відповідей на запити клієнтів;
- збільшити прибуток компанії за рахунок кращої обробки запитів, що надходять, на 5,7 %.

Окрім того, створена база даних дозволяє зберігати найрізноманітнішу інформацію про перевізників та їх технічні можливості, тобто все те, що необхідно знати експедитору для організації перевезення; робити різноманітні звіти; здійснювати швидкий пошук необхідної інформації.

Іншими прикладами реалізації проектів у електронній логістиці є: формування електронного вигляду документів та їх передачі; прийом замовлень і пропозицій постачальників, управління замовленнями, їх обробка, узгодження, оформлення документів; створення різних програм локального та онлайн-доступу для автоматизації розрахунків автоперевезень, тарифів, митних процедур тощо.

Якщо в реальному світі завдяки логістиці відбувається оптимізація (економія) матеріальних витрат, пов'язаних з певним видом діяльності (наприклад, вибір найвідповіднішого способу транспортування вантажу), то у віртуальному світі завдяки логістиці забезпечується економія найдорожчого ресурсу – часу. За допомогою інтернет-технологій відбувається перенесення частини бізнесу в мережу (Internet) (наприклад, прийом замовлень і пропозицій постачальників, управління замовленнями, їх обробка, узгодження, оформлення документів, управління ланцюгами поставок виноситься в глобальну мережу – Internet). Будь-яка організація здатна самостійно знайти відповіді на актуальні для неї питання з приводу постачальників, споживачів, посередників, замовлень продукції в інтернет-магазинах загалом, отримати і придбати всі товари та інформацію, не виходячи з власного офісу, витративши на це мінімум коштів.

Основною перевагою реалізації цих проектів є економія часу та величезних грошових коштів для суб'єктів господарювання, що відповідно істотно збільшує прибуток та забезпечує конкурентні переваги.

Для забезпечення позитивного результату та недопущення проблем у процесі реалізації проекту менеджерам необхідно використовувати хоча б частину широкого спектра методів та інструментів управління проектами, серед яких: діаграми завантаженості ресурсів, які дають змогу оптимізувати використання ресурсів у процесі реалізації проекту; матриця відповідальності, що пов'язує структуру робіт і відповідальність персоналу; сіткові графіки, графік Ганта, за допомогою яких узгоджуються плани виконання проекту; організаційна та робоча структура проекту, які визначають обсяги робіт та їх виконавців.

Окрім того, важливим є використання і сучасних технологій та методів управління проектами, що передбачають:

- системний підхід до оцінки та організації будь-яких проектів – як щодо запуску окремих бізнес-напрямів з нуля, так і розвитку існуючих логістичних підрозділів компанії;
- управління термінами, вартістю, якістю проектів;
- єдині схеми взаємодії між проектною командою і зовнішніми організаціями, що дозволяють оптимально вирішувати поставлені завдання;
- західні підходи до незалежного оцінювання та визначення найкращих підрядників (тендерна процедура);
- управління ризиками, прогнозування та управління кризовими ситуаціями в інвестиційних проектах;
- моніторинг в online-режимі ключових показників ефективності проектів.

Проте варто зазначити, що управління проектами, зокрема в сфері логістики, – порівняно нова для України галузь професійних знань, і далеко не кожна вітчизняна компанія має в штаті відповідних фахівців з необхідним досвідом та рівнем кваліфікації [10].

Тому актуальним сьогодні в сфері управління проектами є використання аутсорсингу. Для України аутсорсинг управління проектами – нова і унікальна послуга, відповідно до якої завдання з управління проектами замовника реалізує зовнішня компанія, яка, спеціалізуючись саме на професійному управлінні проектами, представляє інтереси замовника.

Необхідність передачі функцій з управління проектами на аутсорсинг може бути зумовлена такими причинами:

- потребою реалізації одного великого й значущого для суб'єкта господарювання проекту;
- наявністю старих малоефективних методів управління проектами;
- високими видатками як на управління проектами, так і на вдосконалення системи управління проектами;
- стрімким зростанням кількості проектів за недостатності власного персоналу;
- неуспішними реалізаціями або провалами попередніх проектів;
- стратегією передачі непрофільної діяльності на аутсорсинг;
- стратегічною важливістю проектів (терміни, бюджет) [11, с. 315];
- унікальністю чи/або специфічністю проекту та відсутністю аналогів.

Залежно від потреб компанії-замовника виділяють два види аутсорсингових послуг проектного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій.

За аутсорсингу фахівців аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями замовникові, при цьому замовник самостійно забезпечує їхнє ефективне застосування на завданнях проекту.

Завдяки такому підходу можливо передавати різні функції проектного управління на аутсорсинг: загальне управління проектом – аутсорсинг менеджерів проектів; адміністративне, методичне й технологічне забезпечення проекту аутсорсинг фахівців проектного офісу / адміністрування проектів. Він дозволяє замовникові гнучко коригувати склад робіт, до яких залучаються фахівці аутсорсера, перерозподіляючи завдання між фахівцями.

За аутсорсингу функцій аутсорсер бере на себе відповідальність до виконання конкретних функцій управління проектами замовника. Замовник, своєю чергою, забезпечує дотримання залежних від нього умов виконання цих функцій та їхню інтеграцію в інтересах проекту/програми [11, с. 318].

Функції, які найчастіше передаються на аутсорсинг: складання й контроль виконання календарного плану проекту; моніторинг та контроль виконання проекту; загальне адміністрування проекту (протоколи нарад, контроль виконання доручень, контроль виконання планів, ведення архіву документів щодо проекту).

Залежно від характеру діяльності замовників, її інтенсивності, документообігу, потреби в консультативному супроводженні аутсорсингові послуги можуть надаватися на умовах повного чи часткового аутсорсингу.

Основні переваги для організації-замовника аутсорсингових послуг в сфері управління проектами такі: ефективніше використання власних ресурсів; підвищення якості управління, дотримання бюджету і термінів виконання робіт, зниження витрат; досягнення стратегічних цілей; забезпечує підвищення рівня

конкурентоспроможності організації; праця залучених співробітників винагороджується з розрахунку фактично витраченого часу; для проектів можна планувати та змінювати параметри якості управління.

Отже, аутсорсинг управління проектами суттєво підвищує результативність реалізації проекту в межах часового та фінансового бюджетів, що дозволяє компанії швидше скористатися новими конкурентними перевагами, і з більшою ефективністю досягти поставленої бізнес-мети.

Проте варто зазначити, що у використанні аутсорсингу в сфері управління проектами є не вирішені проблеми. Насамперед це:

1) тільки частково сформований ринок аутсорсингових послуг у сфері управління проектами. Хоча використання аутсорсингу в сфері управління проектами є доволі привабливим і економія коштів від передавання управління на аутсорсинг досягає 10–50 % залежно від проекту, специфіки діяльності фірми;

2) наявність великих ризиків щодо успішної реалізації проектів (недосконалість чинного законодавства, наявність фінансових ресурсів тощо);

3) вагання замовників щодо делегування функцій управління проектами зовнішнім виконавцям (відсутність інформації про аутсорсерів, їх порядність тощо);

4) відсутність привабливого клімату для іноземних надавачів аутсорсингових послуг.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

1. Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується розширенням сфер реалізації проектів, однією з яких є логістика.

2. У забезпеченні успішної реалізації логістичних проектів важливу роль відіграють сучасні технології та методи управління проектами, а саме: системний підхід до оцінки та організації проекту; функції управління проектами; схеми комунікації та взаємодії між проектною командою і зовнішніми організаціями; використання інформаційних технологій; західні підходи до тендерних процедур; урахування специфіки сфери реалізації проекту тощо.

3. Використовуються дві форми забезпечення процесу управління проектами: власними силами або спеціалізованими компаніями, що передбачає передачу управління проектами на аутсорсинг.

Як відомо, діапазон сфер господарської діяльності, у яких можуть бути реалізовані проекти, постійно розширюється. Тому важливим є аналізування ефективності реалізації проектів у різних сферах господарської діяльності, що і буде об'єктом подальших досліджень авторів.

1. *Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.* 2. *Стратегія і тактика логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/17190512/marketing/strategiya\\_taktika\\_logistiki](http://pidruchniki.com/17190512/marketing/strategiya_taktika_logistiki).* 3. *Тарасюк Г. М. Управління проектами [Текст]: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.* 4. *Threlfall D. Seven Shocking Project Management Statistics and Lessons We Should Learn / D. Threlfall // TeamGantt [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://teamgantt.com/blog/2014/07/21/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn/#sthash.h16BNvWs.dpuf>.* 5. *Война логістики — новий проект для Минобороны [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://giga.ua/война-логистики-новый-проект-для-мино/>.* 6. *Важливі проекти з розбудови транспортних логістичних шляхів на Закарпатті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://karpatnews.in.ua/news/89321-pro-vazhlyvi-proekty-z-rozbudovy-transportnykh-lohistrychnykh-shliakhiv-na-zakarpatti.htm>.* 7. *В Україні за фінансування Євросоюзу розпочне роботу українсько-французький проект «Мультимодальні перевезення і логістичні процеси в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/transport/695941-rozprochne-robotu-proekt-multimodalni-perevezennya-i-logistichni-protsesi-v-ukrajini.html>.* 8. *Стартував проект Twinning з розвитку мультимодального транспорту і логістичних процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmi.gov.ua/control/ru/publish/printable\\_article?art\\_id=245611272](http://www.kmi.gov.ua/control/ru/publish/printable_article?art_id=245611272).* 9. *Використання інформаційних технологій для розвитку логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uastudent.com/vykorystannja-informacijnyh-tehnologij-dlja-rozvytku-logistyky/>.* 10. *Управління проектами в логістиці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rid-ls.eu/ua/posluhy/upravlinnya-proektamy>.* 11. *Ноздріна Л. В. Управління проектами [Текст]: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.*