

УДК 004.9: 005.8

О.І. Пурський, О.А. Харченко, А.О. Бродська

*Київський національний торговельно-економічний університет, Київ*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ «МОНІТОРИНГ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»

*З метою експериментального підтвердження теоретичних положень технології управління підготовкою і реалізацією організаційних проектів виконано цикл робіт над проектом «Моніторинг професійної діяльності працівників мережі підприємств роздрібною торгівлі». Даний проект розроблений в рамках програми модернізації мережі торговельних підприємств роздрібною торгівлі. Його розробка обумовлена необхідністю перевірки ефективності технології управління організаційними проектами на рівні торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** організаційний проект, управління проектами, модульно-проектна структура управління.

### Вступ

#### Постановка проблеми та її актуальність.

Управління проектами, як управління змінами, є на сьогоднішній день областю теорії управління, що інтенсивно розвивається, та результати дослідження якої знаходять широке застосування на практиці [1, с. 4]. Згідно теорії Ф. Тейлора, управління повинно здійснюватися на основі чотирьох принципів: розробки наукових основ виробництва, наукового підбору виконавців, їх навчання і тренування, а також тісного співробітництва адміністрації і виконавців. Підприємство згідно даної теорії представляє собою певну абсолютну структуру, побудовану по принципу налагодженого механізму, який не залежить від індивідуальних особливостей працівників. Торгівельне підприємство, як і будь-яке інше підприємство, однією з головних задач своєї діяльності бачить підвищення ефективності функціонування. Перехід на проектні методи управління в першу чергу пов'язаний з ліквідацією організаційної системи, заснованої на планово-розподільних методах управління й переходом до ринкових відносин. Для держави основною формою проектного управління є цільові комплексні програми, у формі галузевих та регіональних цільових програм.

Управління організаційними проектами стає особливо актуальним, коли в державі формуються умови широкого використання методології управління проектами. Даний метод є ефективним засобом управління в реальних умовах і в той же час перевіреним інструментом реалізації організаційних проектів необхідної якості, у встановлений термін, у рамках прийнятого бюджету. Загалом організаційний проект має численні фактори невизначеності, що значно ускладнює розрахунки. Варто зазначити, що робота над проектом здійснюється в команді й вимагає від усіх її учасників особливих знань і досвіду. Тому керівництву торговельного підприємства

потрібно дуже уважно підходити до питань планування, впровадження і управління будь-яким комплексним проектом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В практичній діяльності керівників торговельних підприємств, державних органів управління питання розробки і реалізації організаційних проектів належать до числа найбільш значимих і таких, що потребують постійної уваги. Загальне уявлення про сучасний стан управління проектами можна одержати з вітчизняних і закордонних [1 – 6] монографій, довідників і навчальних посібників. При цьому все ширше і повніше в організаційному проектуванні використовуються результати теорії управління, менеджменту, математичної економіки, психології, соціології і т.д. [7, 8].

Однак наявні на даний час дослідження не здатні дати вичерпних відповідей на запитання про їхню сутність, специфіку управління оргпроектами, технології їх розробки й реалізації. Проведені дослідження більшою мірою лише намітили шляхи розв'язку істотних протиріч, що мають безпосереднє відношення до організаційного проектування в торгівлі: між досягненнями в області вивчення загальних проблем управління торговельними організаціями та недостатньою методологією і умов її застосування в сфері торгівлі; між традиційними для неї засобами реформування торговельних систем і принципово новими проектними технологіями кардинальних змін в торгівлі; між необхідністю практичної реалізації задач модернізації торговельних організацій і невизначеністю механізмів їх розвитку.

**Формулювання мети статті.** Головною метою даної роботи є експериментальне підтвердження теоретичних положень технології управління підготовкою і реалізацією організаційних проектів та перевірка ефективності технології управління організаційними проектами на рівні торговельного підприємства.

## **Виклад основного матеріалу**

Проект «Моніторинг професійної діяльності працівників мережі підприємств роздрібної торгівлі» був розроблений в рамках програми модернізації мережі торговельних підприємств роздрібної торгівлі.

Першим етапом на шляху вирішення даної задачі був аналіз початкової ситуації. Перш за все була проаналізована цільова складова діяльності торговельного підприємства. На основі проведеного аналізу і оцінки діяльності підприємств роздрібної торгівлі різних торговельних мереж був зроблений висновок, що для підвищення ефективності їхньої діяльності в сучасних умовах співробітників підприємств необхідно забезпечити сучасними, прогресивними знаннями, привити навички постійного самовдосконалення, навчити творчо мислити та самостійно приймати ефективні рішення в різного роду нестандартних ситуаціях. Одним із способів вирішення цієї задачі є підвищення вимог до базової підготовки працівників, в процесі відбору кадрового потенціалу представництва. Дослідження також виявили певну невідповідність між цілями і реальним станом діяльності торговельних підприємств. Зокрема відсутність необхідних ресурсних можливостей для досягнення цілей. Ця проблемна ситуація стала основою для розробок на подальших етапах проекту. Якщо адміністративно-управлінські та структурні ресурси мали необхідний для досягнення цілей рівень, то відносно методичних, інформаційних і фінансових ресурсів виникли певні сумніви. Результати аналізу показали відсутність адаптованих і перевічених критеріїв та методик оцінки і стимулювання професійної діяльності працівників торговельних підприємств, дефіцит інформації про аналогічні дослідження та неможливість досягнення поставлених цілей без відповідного фінансування. Дослідження процесів діяльності торговельного підприємства (супровід процесів продажу, діловодство, облік і контроль) дозволили зробити висновок про їх придатність до інноваційних змін при наявності ефективно побудованої системи управління.

Продовженням робіт, виконаних на етапі аналізу, стала розробка концепції проекту. Проектні розробки на даному етапі почалися з розробки стратегії та цілей діяльності торговельного підприємства з позиції системного підходу. Характерною особливістю сучасного стану в системі торговельних підприємств роздрібної торгівлі є відсутність державної системи аналізу і оцінювання основних показників управління ефективністю діяльності торговельних підприємств. Проведені в цьому напрямку дослідження дозволили зробити висновок, що ефективність діяльності торговельного підприємства може бути визначена як синтез рівнозначних складових: особисті потреби, потреби суспільства, цільові пріоритети, прогнозований результат. Реалізація політики, що вдало поєднує згадані фактори, знаходить своє чітке відображення в ефективності процесу роздрібної торгівлі, організаціями якого є відповідно підготовлені професійні кад-

ри. В механізмах реалізації процесу підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств на одне з перших місць виходить зацікавленість, або іншими словами, мотивація працівників. До числа основних елементів мотивації і стимулювання працівників до продуктивної професійної діяльності відносяться: визначення абсолютної величини заробітної плати, диференціація заробітної плати всередині конкретного торговельного підприємства, вибір форм і систем нематеріального заохочення. При цьому був зроблений висновок, що принципами диференціації заробітної плати всередині конкретного підприємства є: комунікація і співпраця між працівниками і адміністрацією відносно загальних методів діяльності, акцент на аргументовану систему оцінювання роботи, добре продумані, обґрунтовані і прийнятні критерії вимірювання і оцінювання, заохочення, які ґрунтуються на результативності, оцінювання і винагорода за всі види робіт і обов'язків, акцент на якість. Це дозволило сформулювати основну гіпотезу проекту – підвищення ефективності функціонування мережі підприємств роздрібної торгівлі можна досягнути шляхом моніторингу і рейтингового оцінювання результатів професійної діяльності працівників торговельних підприємств. На основі базової гіпотези були визначені цілі проекту: розробка системи показників моніторингу і рейтингового оцінювання працівників, яка б сприяла їх подальшому самовдосконаленню і підвищенню продуктивності діяльності, забезпечення більшої об'єктивності оцінки роботи працівників, посилення колективної зацікавленості всіх працівників у покращенні результатів функціонування підприємства роздрібної торгівлі.

Визначення цілей дозволило виділити ряд задач проекту: визначити критерії рейтингового оцінювання результатів діяльності працівників по різним напрямкам (результативність менеджменту та маркетингу, результативність логістики та комунікації, рейтинг виконавчої дисципліни); розробити управлінську технологію моніторингу і рейтингового оцінювання професійної діяльності працівників; відпрацювати діагностичні методи для визначення професійної компетенції і продуктивності діяльності працівників торговельного підприємства; розробити систему інформаційного та методичного забезпечення торговельного процесу для постійного самовдосконалення його учасників. Реалізація задач повинна здійснюватися у відповідності до таких принципів: цілісність рейтингової системи, що визначається переліком системних показників, на основі яких можна зробити висновок про ефективність функціонування торговельного підприємства; достовірність і об'єктивність рейтингу, яка забезпечується всією номенклатурою окремих показників, що входять до складу комплексних норм функціонування, що відповідають оптимальним; адекватність методики визначення рейтингових оцінок впливовості відповідного напрямку діяльності працівників, а також стимулювання їх творчої активності; відкритість рейтингової системи, що пе-

редбачає можливість її модифікації та корекції і часткової зміни показників в залежності від наявної економічної ситуації, від загального стану конкретної мережі торговельних підприємств роздрібної торгівлі, потреб і соціального стану споживачів. На нашу думку, умовами досягнення задекларованих цілей повинна стати оптимізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також забезпечення своєчасних, відповідних етапу проектування, змін систем, що супроводжують діяльність торговельного підприємства. В рамках конкретного торговельного підприємства оптимізація його роботи здійснюється за рахунок впровадження і використання комп'ютерних технологій, оскільки процес моніторингу вимагає оперативного і одночасного відстежування діяльності по декільком критеріям. Серед вимог до ресурсного забезпечення варто виділити: функціонування в режимі 14 годин на день, без вихідних; колектив підприємства, який в повній мірі розуміє важливість вирішення поставлених задач і є вмотивованим на їх вирішення; керівник професіонал; наявність штатних посад психолога та проектного менеджера; відповідність наявної методології функціонування вимогам, що ставляться перед підприємством; комп'ютерне забезпечення. Тільки при виконанні всіх цих умов є можливість досягнення бажаного результату: підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства, а також рівня методологічних процедур і творчої активності працівників; виконати розроблену, апробовану і підготовлену для практичного використання систему моніторингу професійної діяльності працівників торговельних підприємств, системи критеріїв оцінки їх діяльності, програми підготовки керівних кадрів.

Розробка концепції здійснювалася в умовах існуючої структури мережі торговельних підприємств роздрібної торгівлі, яка тестувалася на здатність функціонувати в режимі проектної діяльності. Загальне керівництво здійснює директор, оперативне замісники, керівники торговельних відділень. Здійснюється комплектація персоналу в залежності від напрямку діяльності територіально розподілених торговельних підприємств. Психолог, інструктор відділу кадрів, соціальний працівник загалом забезпечують своєю діяльністю підтримку процесу вирішення задач, що ставляться перед торговельним підприємством. Наявність визначеної концепції і сформованого проектного колективу дозволило перейти до наступного етапу організаційного проектування – програмування. З метою забезпечення оптимального розподілу зусиль і найбільш раціонального використання ресурсних можливостей, первинною задачею стала розробка структури управління проектом. Виходячи із специфіки торговельного підприємства, яка полягає в необхідності реалізовувати одночасно декілька цілей діяльності (в нашому випадку окрім інноваційної – проектної роботи, необхідно було також забезпечувати виконання інших функцій торговельного підприємства), а також конкретних умов, було прийнято рішення про побудову роботи по модульно-проектному принципу (рис. 1).



Рис. 1. Модульно-проектна структура управління організаційним проектом «Моніторинг професійної діяльності працівників мережі підприємств роздрібної торгівлі»

В рамках конкретизації стратегії був сформований в загальному вигляді початковий варіант програми. Він містить в собі три послідовних етапи. Підготовчий етап, на якому здійснюється визначення проблем ідей експерименту і пошук шляхів їх вирішення; вивчення наявного досвіду по даній тематиці і відповідних літературних джерел; підбір практично-методичних розробок, що забезпечують реалізацію програми проекту; розробка критеріїв оцінки результатів діяльності.

Організаційно-практичний етап, на якому реалізується розробка і апробація управлінської технології моніторингу і рейтингового оцінювання професійної діяльності; апробація діагностики методик визначення професійної компетенції працівників; організація системи методологічної допомоги працівникам, які працюють в рамках експерименту. Завершальний етап передбачає порівняння отриманих результатів з поставленими цілями і задачами, а також аналіз і опис знайдених в процесі експерименту форм роботи, управлінської технології моніторингу і рейтингової оцінки професійної діяльності, оцінку підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства згідно прогнозу.

Після завершення роботи над загальним змістом програми проекту, виникла необхідність в більш детальному опрацюванні згаданих етапів, в наступних напрямках: розробка критеріїв оцінки результатів діяльності працівників, розробка програми моніторингу діяльності працівників торговельного підприємства, формування пакету діагностичних методик, розроблених під програму моніторингу, розробка програми підготовки керівних кадрів до використання методик. Кожен з напрямків розробляється профільними спеціалістами із числа адміністративно-управлінського персоналу.

По першому напрямку передбачається послідовна розробка критеріїв результативності роботи працівників на конкретному робочому місці, виконавчої дисципліни, використання сучасної методології в професійній діяльності, у вигляді відповідних описів, показ-

ників та шкал оцінювання. В другому напрямку виділено наступну послідовність дій: визначення характеру інформації для моніторингу його об'єктів; підбір методів і форм дослідження, які застосовуються в моніторингу; вибір технології обробки даних; уточнення можливих форм аналізу; відбір способів представлення результатів моніторингу. В напрямку формування пакету діагностичних методик передбачається вивчення і підбір літератури з діагностики професійної діяльності працівників торгівельного підприємства; відбір основних об'єктів професійної діагностики; визначення підходів до вивчення професійної діяльності працівника торгівельного підприємства; визначення якісних показників діяльності; відбір діагностик для визначення якісних показників діяльності. Результатами роботи по даним напрямкам є звіти, таблиці і збірник методик. Стосовно останнього напрямку – розробки програми підготовки керівних кадрів, його реалізація здійснюється в три частини: створення координаційної ради (по програмі розвитку мережі торгівельних підприємств і програмі експерименту), організація семінарів для заступників директора, керівників структурних одиниць торгівельної мережі, керівників відділів, керівників змін з метою вивчення правил застосування методик моніторингу і поточного консультування з питань впровадження експерименту. В процесі реалізації третього етапу організаційного проекту періодично проводилося підбиття проміжних підсумків його реалізації, що дозволило виділити основні методи дослідження: спостереження, анкетування, тестування, самооцінювання, вивчення і аналіз документації, узагальнення незалежних характеристик. Проведення проміжних підсумків по напрямкам реалізації третього етапу дозволяє також здійснити критичне оцінювання виконаних робіт, визначити недоліки, а саме головне, визначити способи залучення недостатніх ресурсів і зробити висновки стосовно працездатності модифікованих, в процесі реалізації оргпроекту, систем документального і адміністративно-господарського супроводу. Стосовно методичних та інформаційних ресурсів, для їх забезпечення використовується фонд Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та електронні видання всесвітньої комп'ютерної мережі Internet, для фінансових ресурсів підготовлено аргументовані показники витрат на виконання робіт по оргпроекту для їх представлення і затвердження координаційною радою торгівельної мережі.

Наявність готової програми оргпроекту дозволило перейти до етапу планування. На основі розробленої раніше програми реалізації проекту і у відповідності з метою був здійснений часовий розподіл графіка реалізації проекту (рис. 2):

Січень		Лютий		Березень		Квітень	
1	2	3	4				
		5		6	7	8	
9				10			

Рис. 2. Графік реалізації робіт по організаційному проекту

1. Розробка критеріїв результативності роботи та виконавчої дисципліни працівників торгівельного підприємства.

2. Вивчення і підбір літератури по діагностиці професійної діяльності, відбір основних об'єктів моніторингу.

3. Визначення підходів до вивчення і визначення якісних показників професійної діяльності.

4. Відбір діагностик для визначення якісних показників професійної діяльності.

5. Визначення характеру інформації для моніторингу його об'єктів.

6. Створення проекту інструментарію реалізації.

7. Підбір методів і форм дослідження, які застосовуються для моніторингу, вибір технології обробки результатів.

8. Уточнення можливих форм аналізу, відбір варіантів представлення результатів.

9. Створення координаційної ради.

10. Організація семінарів по вивченню методик і консультації для адміністративно-управлінського персоналу мережі підприємств роздрібної торгівлі.

Стосовно першого в графіку етапу роботи, конкретним результатом було визначення наявності описаних критеріїв продуктивності роботи і шкали оцінювання, представлених у вигляді письмової інформації або в електронному вигляді. На другому етапі був сформований в письмовому звіті список методик діагностики професійної діяльності. Результат третього етапу – формування списку і опису основних об'єктів торгівельної діяльності із письмовим (електронним) звітом, а також опис підходів, якісних показників з представленням письмової (електронної) інформації і таблиць. На четвертому етапі були описані діагностики і методики моніторингу професійної діяльності, на його основі сформовано відповідний збірник. П'ятий етап пов'язаний з обґрунтованим виділенням інформації у структуризовані таблиці. Результат шостого етапу – створення проекту з програмною діяльністю. На сьомому етапі створюється письмовий (електронний) опис методів, форм і технологій, що застосовуються в рамках оргпроекту. Список можливих форм аналізу у вигляді схем, таблиць, графіків визначається на восьмому етапі. Положення, що регламентують діяльність координаційної ради – результат дев'ятого етапу. На десятому етапі здійснено представлення аналітичної інформації для збірника, що формується за результатами виконання етапу реалізації оргпроекту.

Вирішення всіх організаційних і підготовчих робіт дозволило завершити процес проектування і перейти до етапу реалізації. Безпосередня реалізація проекту почалася з розробки механізму моніторингу професійної діяльності. Були розроблені критерії оцінювання результативності роботи працівника торгівельної сфери в розрізі професійного спрямування, виконавчої дисципліни, здійснено підбір методик для діагностики. Критерій результативності роботи працівника конкретного професійного напрямку (Кпр) є сукупністю трьох показників: серед-

нього показника працівника визначеної професії за підсумками кожного кварталу; коефіцієнта складності професії; коефіцієнт участі працівників в заходах підвищення кваліфікації. Критерій оцінки виконавчої дисципліни (Квд) визначався також по трьом показникам, які стимулюють якісне виконання конкретної діяльності працівника, що регламентована правилами внутрішнього трудового розпорядку та впливає на якість торговельного процесу, зокрема: якість виконання професійних обов'язків; своєчасне і якісне оформлення звітності та виконання доручень; дотримання всіх санітарних вимог.

В рамках реалізації проекту також було передбачено створення прозорого механізму підведення підсумків. Суть механізму полягає в наступному. В кінці кожного кварталу керівники структурних підрозділів торговельного підприємства надають дані по згаданим вище показникам професійної діяльності працівників. Відповідальна особа розглядає всі дані, проставляє відповідні бали з наступним їх сумуванням, заповнює зведену відомість і розраховує середній бал результативності. Потім вся сума фінансування, виділена на стимулювання працівників, ділиться на загальну суму балів всіх працівників і визначається вартість одного бала оцінювання професійної діяльності. Потім, в грошовому еквіваленті, розраховуються премії тих працівників, які набрали середній бал і вище. Підсумковий рейтинг структурних підрозділів торговельного підприємства складається з критеріїв всіх працівників конкретного підрозділу, також по кожному критерію оцінювання розраховується середній бал. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє проаналізувати не тільки діяльність структурних підрозділів загалом по конкретному напрямку, але й надає можливості будь-якому працівнику провести самоаналіз своєї професійної діяльності.

## Висновки

Розробка організаційного проекту сприяє чіткому позиціонуванню торговельного підприємства з точки зору стратегії розвитку. Для визначення позитивних змін в торговельному підприємстві використовується метод порівняння станів до і після реалізації проекту. Проведений якісний аналіз поточного стану торговельного підприємства дозволяє визначити як стратегічні цілі його діяльності, так і, на основі

оцінки рівня розвитку підприємства, визначити найбільш актуальні на поточний час напрямки розвитку. В рамках розробки організаційного проекту здійснюється оптимізація структури (заміна лінійно-функціональної системи управління на модульно-матричну) і комплексу забезпечуючих систем, виконується їх налаштування на сучасні вимоги, розробляються нові функціональні обов'язки для персоналу. Проектні розробки дозволяють систематизувати всі ресурсні можливості підприємства (від керівників і працівників до інформаційних і фінансових). На користь актуальності і соціального значення організаційного проекту говорить його направленість на досягнення головної мети торговельної діяльності – підвищення ефективності його функціонування. Інноваційно важливим моментом організаційного проекту є наявність прозорого, диференційованого в залежності від складності професії, механізму формування доплат працівникам на основі зрозумілих критеріїв оцінювання.

## Список літератури

1. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. Бурков В.Н. Как управлять проектами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтез, 1997. – 188 с.
3. Воропаев В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
4. Либерзон В.И. Основы управления проектами / В.И. Либерзон. – М.: Нефтяник, 1997. – 150 с.
5. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 12-25.
6. Dinsmore P.C. Winning in business with enterprise project management / P.C. Dinsmore. – N.Y.: American management association, 1999. – 271 p.
7. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 416 с.
8. Mac-Collel A. Microeconomic theory / A. Mac-Collel, M.D. Whinston, J.R. Green. – N.Y.: Oxford Univ. Press, 1995. – 981 p.

Надійшла до редколегії 12.11.2012

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. С.В. Мельниченко, Київський національний торговельно-економічний університет, Київ.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ «МОНИТОРИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ»

О.И. Пурский, А.А. Харченко, А.А. Бродская

С целью экспериментального подтверждения теоретических положений технологии управления подготовкой и реализацией организационных проектов выполнен цикл работ по проекту «Мониторинг профессиональной деятельности работников сети предприятий розничной торговли». Проект разработан в рамках программы модернизации сети торговых предприятий розничной торговли. Его разработка обусловлена необходимостью проверки технологии управления организационными проектами на уровне торгового предприятия.

**Ключевые слова:** организационный проект, управление проектами, модульно-проектная структура управления.

## THE ORGANIZATIONAL PROJECT «MONITORING OF PROFESSIONAL WORK OF WORKERS OF A NETWORK OF THE RETAIL TRADE ENTERPRISES»

O.I. Pursky, O.A. Kharchenko, A.A. Brodska

For the purpose of experimental acknowledgement of theoretical predictions of management technology by preparation and realisation of organizational projects the cycle of works under the project of «Monitoring of professional work of workers of

---

*a network of the retail trade enterprises» is executed. The project is developed in the framework of the modernisation program of a network of retail trade enterprises . Its working out is caused by the necessity of testing of management technology of organizational projects at the level of trade enterprise.*

**Keywords:** *the organizational project, projects management, module-design structure of management.*