

УДК 65.012.2

Лапун В. Н.

студент магистратуры

2 курс, факультет управления

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»

Россия, г. Москва

Научный руководитель: Медведева Н. В.,

кандидат социологических наук,

доцент кафедры менеджмента и административного управления

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
КНИЖНОЙ ТОРГОВЛИ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Аннотация. В статье рассматривается возможность внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП) на предприятии в сфере книжного ритейла, обосновывается целесообразность внедрения КСУП в рамках реализации стратегии расширения рынка, проводится качественный анализ рисков, сопутствующих внедрению КСУП, и разрабатываются мероприятия по их снижению. Также в статье приводятся ключевые фазы внедрения КСУП и оценивается его потенциальная эффективность.

Ключевые слова: управление проектами, корпоративная система управления проектами, розничная торговля, книжная торговля.

Lapun V. N.
Master's degree student
2 course, faculty "Management"
Russian State Social University
Russia, Moscow
Supervisor: Medvedeva N. V.,
Candidate of Sociological Sciences,
Associate Professor of Department of Management and Administrative
Management

**IMPROVING THE MANAGEMENT OF BOOKSELLING BUSINESS
THROUGH IMPLEMENTATION OF CORPORATE PROJECT
MANAGEMENT SYSTEM**

***Abstract.** The article examines the possibility of implementation of the corporate project management system (CPMS) on example of the bookselling industry firm. The reasonability of implementation is being explained under conditions of strategic market development. A corresponding to the topic high-quality risk analysis is produced, which is relevant to the proposed solutions. The article also mentions the key stages of implementation of CPMS and gives detailed assessment of its potential effectiveness.*

***Key words:** project management, corporate project management system, retail trading, bookselling business.*

Корпоративная система управления проектами (КСУП) представляет собой совокупность административных, методических, технических и информационных средств, основным назначением которых является организация и поддержка процесса управления проектами в организации.

Цели внедрения КСУП чаще всего заключаются в стандартизации, автоматизации и увеличении эффективности реализуемых фирмой проектов, программ развития и инвестиционной деятельности компании в целом. На

данный момент все больше организаций осознают выгоду, которую может принести подобный комплексный подход.

Объектом исследования в данной статье является крупное российское книготорговое предприятие, занимающееся розничной продажей книг, а также сопутствующей продукции: канцелярских товаров, товаров для хобби и сувенирной продукции. В целях соблюдения требований о неразглашении коммерческой тайны название компании не раскрывается.

На данный момент компания успешно адаптировалась к кризисным явлениям в книжной отрасли и наметила в качестве своей бизнес-стратегии стратегию расширения рынка за счет выхода на новые рынки в регионах РФ и республике Беларусь, вследствие чего столкнулась с необходимостью упорядочить и систематизировать управление инновационной деятельностью, выведя проектный менеджмент в организации на качественно новый уровень.

Для этого автором статьи предлагается возможность внедрения КСУП. Внедрение рекомендуется проводить взвешенно и постепенно. В частности, перед непосредственным принятием решения о внедрении КСУП необходимо провести ряд мероприятий, а именно:

- 1) обосновать целесообразность внедрения КСУП как стратегического решения;
- 2) оценить готовность компании к внедрению КСУП;
- 3) провести качественный анализ рисков, с которыми может столкнуться предприятие в процессе внедрения КСУП;
- 4) разработать мероприятия по их снижению;
- 5) оценить предполагаемую эффективность.

Так, для обоснования целесообразности создания единой системы управления проектами на предприятии может быть использован SWOT-анализ. Несмотря на кажущуюся простоту, данный инструмент стратегического менеджмента при корректном применении способен

значительно облегчить стратегическое планирование и серьезнейшим образом усилить позиции предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе¹. Выявленные сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы отражены в таблице 1.

Таблица 1

**SWOT-анализ предприятия книжной торговли
в контексте реализации стратегии расширения рынка**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность бренда и репутация магазина качественных товаров. 2. Масштаб бизнеса, финансовая устойчивость. 3. Успешное приобретение фирмы-конкурента и проведение ребрендинга. 4. Доверие арендодателей, их уверенность, что бизнес книжных магазинов стабилен и приносит доход. 5. Договоренность с арендодателями об аренде новых помещений не в валюте, а в рублях. 6. Квалифицированный топ-менеджмент, четко определенные миссия и стратегические цели. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченность размерами торговых площадей. 2. Частые задержки сроков выполнения проекта по открытию торговых точек и выход за рамки бюджета. 3. Зависимость управленческих решений от субъективных факторов – опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных структурных подразделений, проблем коммуникации. 4. Отсутствие единой информационной системы, поддерживающей управление проектами. 5. Недостаточный контроль проектной деятельности предприятия.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки за счет открытия торговых точек в регионах и республике Беларусь. 2. Увеличение продаж за счет диверсификации продукции в новых магазинах – рост доли некнижной продукции в ассортименте товаров (хобби-товары, канцелярские товары). 3. Разорение и уход с рынка фирм-конкурентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общее ухудшение макроэкономической конъюнктуры и деловой активности в стране. 2. Падение оборотов книжной отрасли из-за снижения доходов потребителей. 3. Падение интереса к чтению. 4. Распространение товаров – совершенных субституттов (электронные книги, интернет-ресурсы для чтения) и относительных субституттов (компьютерные игры, телевидение и киноиндустрия).

¹ Кочетов, А.И. Оптимальная оценка. Типичные ошибки проведения SWOT-анализа / А.И. Кочетов // Журнал «БОСС. Бизнес: Организация, Стратегия, Системы». – 2016. – №11.

Из проведенного анализа видно, что книжное предприятие, запланировавшее расширение бизнеса в условиях кризиса в экономике страны в целом и падения рынка книготорговли в частности, даже несмотря на наличие обозначенных сильных сторон, должно предпринять все меры по нивелированию своих недостатков для успешного преодоления разноплановых угроз и реализации стратегии расширения рынка.

Как можно заметить из приведенной выше таблицы, большинство слабых сторон предприятия в контексте стратегии расширения локализуется в сфере управления проектной деятельностью. К ним относятся: зависимость управленческих решений от субъективных факторов (опыта менеджеров проектов, интересов руководителей отдельных структурных подразделений, проблем коммуникации); частые задержки сроков выполнения проекта и выход за рамки бюджета; отсутствие единой информационной системы, поддерживающей управление проектами; недостаточный контроль проектной деятельности предприятия.

Для устранения перечисленных недостатков представляется целесообразным внедрить корпоративную систему управления проектами. Создание эффективной КСУП подразумевает наличие трех составляющих:

- 1) нормативно-регламентного и методологического обеспечения (стандарта управления проектами);
- 2) технического и информационного обеспечения;
- 3) административного и кадрового обеспечения.

Для формирования регламентного и методологического обеспечения компании необходимо опираться на один из актуальных стандартов управления проектами, выбрать который можно с помощью проведения компаративного анализа стандартов².

Для формирования технического и информационного обеспечения представляется необходимым создать единую информационную систему

² Лапун, В.Н. Компаративный анализ стандартов управления проектами в России на современном этапе / В.Н. Лапун // Форум молодых ученых. – 2017. – № 11(15).

проектного менеджмента, обеспечивающую поддержку процедур управления проектами и подкрепленную всеми необходимыми техническими и программными средствами (оргтехника, программы Microsoft Project, Primavera и др.).

В целях формирования административного и кадрового обеспечения на предприятии важно создать условия для работы квалифицированного персонала, понимающего свою роль и ответственность, высоко мотивированного и эффективно взаимодействующего в системе проектного менеджмента. Важно наличие опытного менеджера проектов, кураторов и грамотно организованной команды исполнителей.

Перед внедрением корпоративной системы управления проектами необходимо оценить готовность компании к подобному шагу.

Оценка готовности исследуемой компании к внедрению КСУП была произведена с использованием метода экспертных оценок и метода опроса сотрудников компании. С помощью суммирования оценок каждого критического элемента, характеризующего состояние предприятия на данный момент, методом экспертных оценок был вычислен итоговый балл для каждого элемента. Полученные оценки наглядно представлены в виде графика на рисунке 1.



Рисунок 1 – Оценка готовности компании к внедрению КСУП

Полученная оценка говорит о достаточной степени готовности компании к внедрению КСУП. При этом элементами, которые подлежат доработке, являются: конкретизация целей и ожидаемых результатов и составление четкого плана внедрения системы управления проектами.

Далее проведем качественный анализ рисков, с которыми может столкнуться предприятие в ходе внедрения КСУП, а также укажем мероприятия, посредством которых эти риски можно нивелировать. Под риском, в соответствие с национальным стандартом в области управления рисками ГОСТ Р 56275–2014, понимается любое «влияние неопределенности на достижение целей»³. В данном случае сузим это понятие и рассмотрим только возможности негативного влияния на результат и наступления неблагоприятных последствий.

³ ГОСТ Р 56275–2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов» [Электронный ресурс] / Профессиональные справочные системы Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 04.12.2017).

Перечень рисков и предлагаемые мероприятия по их снижению приведены в таблице 2.

Таблица 2

Риски, сопутствующие внедрению КСУП, и мероприятия по их снижению

РИСКИ	МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ
Непринятие новой системы персоналом организации, низкая мотивация к переменам.	Вовлечение в проект наиболее компетентных и авторитетных специалистов для того, чтобы реализованный проект имел высокое качество и был принят большинством сотрудников компании. Максимально проинформировать сотрудников о целях и эффективности внедрения КСУП. Использовать методы мотивации и стимулирования.
Трудности в эксплуатации со стороны пользователей КСУП.	Создавать КСУП на основе уже существующих, традиционных для организации процессов. Организовать подготовку к эксплуатации системы за счет многоуровневого обучения работе с КСУП. Использовать методы мотивации и стимулирования самообучения.
Недостаточная квалификация персонала.	Провести анализ компетенций сотрудников и на основе его результатов организовать обучение персонала. Рассмотреть возможность привлечения дополнительного персонала.
Сдвиг сроков, расширение рамок в ходе осуществления внедрения КСУП.	Строго придерживаться функциональных рамок проекта. Выдвигаемые предложения анализировать с точки зрения возможности их реализации на последующих этапах внедрения.
Неадекватные ожидания участников проекта.	Максимально проинформировать участников проекта о целях внедрения КСУП, ознакомить их с планом, регламентом проекта и ожидаемой эффективностью.
Перемещение или увольнение сотрудников, задействованных в процессе внедрения КСУП, до его завершения.	Обеспечить резервирование в системе управления проектом за счет дублирования функций и пересечения зон ответственности. Поощрять обмен знаниями внутри рабочей группы проекта во избежание чрезмерной концентрации знаний.

Предполагаемая эффективность внедрения КСУП включает в себя экономико-организационную и социальную составляющую. Их содержание наглядно отражено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Эффективность внедрения КСУП

Таким образом, можно заключить, что исследуемое книготорговое предприятие готово к внедрению корпоративной системы управления проектами, внедрение для него представляется целесообразным

стратегическим решением и согласуется с общей стратегией расширения и выхода на новые рынки. Проведенный качественный анализ рисков позволил разработать мероприятия по их снижению для более успешного осуществления внедрения. Предполагаемая эффективность проекта коснется как экономико-организационной, так и социальной сферы деятельности компании. После внедрения КСУП для инициации, организации и выполнения любого проекта будут использоваться типовые управленческие процедуры, согласованные параметры, формы отчетности и информационное обеспечение.

Проведенное исследование может быть использовано топ-менеджментом компании при принятии решения о внедрении КСУП на исследуемом предприятии книготоргового сектора.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс] / Профессиональные справочные системы Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 04.12.2017).
2. ГОСТ Р 56275–2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов» [Электронный ресурс] / Профессиональные справочные системы Техэксперт. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru> (дата обращения: 04.12.2017).
3. Кочетов, А.И. Оптимальная оценка. Типичные ошибки проведения SWOT-анализа / А.И. Кочетов // Журнал «БОСС. Бизнес: Организация, Стратегия, Системы». – 2016. – №11.
4. Лапун, В.Н. Компаративный анализ стандартов управления проектами в России на современном этапе / В.Н. Лапун // Форум молодых ученых. – 2017. – № 11(15).
5. Поташева, Г.А. Управление проектами: учеб. пособие / Г.А. Поташева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – 5-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 590 с.