

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.5.13>

УДК 658.631: 339.16 : 065.339 (0424)

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ллона Євгенівна СЕМЕНЧА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Наталія Вікторівна КУРЯЧА

к.е.н., доцент кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>

e-mail: nkuriacha@gmail.com

Людмила Юріївна ГОРДЕЄВА-ГЕРАСИМОВА

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>

e-mail: gor.luda@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ, БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ

У статті розглянуто особливості прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі на засадах проектного аналізу, бізнес-комунікацій та бізнес-етики задля ефективної організації бізнесу в умовах динамічного оточуючого середовища. Досліджено основні етапи сучасного управління проектами торговельних підприємств. Встановлено, що для обґрунтованого ефективного прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі доцільно звернути увагу на: цілеспрямованість проєкту; кількісне вимірювання усіх бізнес-процесів й залучених ресурсів; чітке встановлення часових меж виконання проєкту та окремих етапів його життєвого циклу; врахування специфіки бізнес-процесів; розподіл проєктів за функціональними напрямками. Підкреслено, що ключовим чинником успіху проєктного менеджменту у сфері торгівлі є впровадження механізму системного управління з урахуванням новітніх підходів економічного аналізу, управління комунікаціями та врахуванням принципів бізнес-етики.

Ключові слова: торгівля, господарські рішення, управління бізнес-проєктами, проєктний аналіз, управління бізнесом, методи обґрунтування, бізнес-комунікації, бізнес-етика

ВСТУП

Нині сфера торгівлі являє собою галузь, що динамічно й інноваційно розвивається інтенсивними темпами. Управління проектами, засноване на системному підході, є одним з перспективних механізмів бізнес-управління у сучасних умовах, що дає змогу забезпечити інноваційний стратегічний розвиток підприємств сфери торгівлі.

Вивченню аспектів проєктного менеджменту присвячено дослідження науковців та практиків, зокрема: С. Деррі, А. Пилипенка, І. Чумаченка, Б. Скотта, Т. Демарка, А. Пересади, С. Кемпа, Л. Ліча, І. Бланка, А. Мазаракі, Р. Джонатана, Н. Чухрай, В. Федоренка, П. Харпера-Сміта, В. Савчука, К. Хелдмана, К. Грея та ін.

Дослідники К. Курочка та С. Золотарьов вважають, що на необхідність впровадження торговельними підприємствами в Україні проєктів мають значний вплив економічні, соціальні та політичні кризові явища, зокрема зниження купівельної спроможності населення, втрата торговельних партнерів тощо [1]. Фахівці В. Смесова, А. Дудка та А. Дмітрієва зазначають, що управління проєктами включає: формування вимог до проєкту; обґрунтування його цілей і завдань; налагодження комунікаційних зв'язків; визначення часу, ресурсів й бюджету; внесення коректив до проєкту, а також коригування цілей відповідно до цих змін. Із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій з'являються нові рішення з управління проектами: EDM, ERP, CRM, BPM-системи

тощо [2].

Отже, цифрова й креативна економіка, індустрія 4.0 ставлять перед управлінням проектами нові вимоги, що потребує розроблення інноваційних та вдосконалення наявних підходів й механізмів проєктного менеджменту з урахуванням впливу динамічного оточення.

МЕТА статті – визначення особливостей прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі на засадах проєктного аналізу, бізнес-комунікації та етики бізнесу задля ефективної організації бізнесу умовах динамічного оточуючого середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження складають методи наукового пізнання: аналітичний, функціональний аналіз, методи індукції та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

У науковій літературі класичним вважається поділ методологічних підходів управління проектами на: традиційний (водоспадний, каскадний), процесно-орієнтований та гнучкий (для проєктів з динамічним середовищем й параметрами) [3]. Особливостями традиційного підходу є: чітка послідовність етапів; наступний етап не може початися, якщо не закінчено попередній; вимоги чітко визначено й зафіксовано; дотримання бюджетів та часових меж. Такий підхід не відповідає сучасним викликам динамічного середовища з кризовими явищами.

Принциповою відмінністю гнучкого проектного управління від процесного, є зосередження уваги на результаті проекту, який зазвичай є фізичним об'єктом, а не на його процесах. Крім того, такий підхід дає змогу проекту адаптуватися до змін динамічних умов.

Сучасне управління проектами торговельних підприємств передбачає такі етапи:

- визначення внутрішніх потреб у проектах (як реакції на ринкові й законодавчі зміни, появу інноваційних технологій й нових стандартів, дії конкурентів тощо);

- розгляд й відбір проектів для формування портфеля компліментарних та (або) альтернативних проектів (зі встановленням їх цілей й результатів) відповідно до мети й загальної стратегії розвитку бізнесу;

- визначення умов, вимог та проектних обмежень: ресурсних, нормативно-правових, часових, комунікаційних, етичних тощо;

- розрахунок потреби в інвестиціях та іншому ресурсному забезпеченні;

- формулювання календарного плану та бюджетів проектів;

- створення організаційної структури проектної діяльності [3, с. 81]: підрозділу (офісу, департаменту), який очолює загальне керівництво проектами (прогнозування, планування, координацію, моніторинг, контроль) та центрів відповідальності конкретних проектів; призначення керівників та менеджерів різного рівня; організація проектних груп з розподілом ролей;

- впровадження проектних інструментів й розроблення бізнес-процесів;

- проектний аналіз з обґрунтуванням рішення щодо доцільності й ефективності реалізації проектів; розроблення плану з управління проектними ризиками;

- відкриття проектів (наказ про його відкриття); організація виконання проектів з урахуванням життєвого циклу шляхом координації зусиль виконавців-учасників, ресурсного забезпечення (зокрема, створення та мотивація проектної команди, організації бізнес-комунікації тощо);

- визначення контрольних точок реалізації проектів відповідно до загальної стратегії розвитку бізнесу, під час проходження яких оцінюються доцільність подальшої реалізації, приймається рішення з припинення чи продовження проекту;

- завершення проектів: складання й презентація підсумкових звітів з описом результатів ступеня їх досягнення; аналіз дотримання термінів й ходу виконання, виконання бюджету проектів; аналіз проблем та ризиків, причин та способів їх вирішення; наказ про закриття проектів; публікація прес-релізу про результати; розподіл мотиваційного фонду з врахуванням персонального внеску учасників; збереження набутих знань та досвіду [1].

З метою обґрунтованого ефективного прийняття господарських рішень з управління проектами у сфері торгівлі доцільно звернути увагу на необхідність:

- цілеспрямованості проекту, яка повинна бути чіткою та незмінною;

- кількісного вимірювання усіх бізнес-процесів, залучених ресурсів;

- чіткого встановлення часових меж виконання проекту та окремих етапів його життєвого циклу (ініціація, планування, реалізація, завершення);

- врахування специфіки проектних бізнес-процесів у підходах та механізмах управління (наприклад, впро-

вадження нових підходів обслуговування покупців, вдосконалення комунікації, впровадження автоматизації (роботизації) операцій тощо);

- розподілу усіх проектів за функціональними напрямками.

До функціональних напрямів управління проектами у сфері торгівлі відносяться: товарний – пошук затребуваних споживачами товарів; організація їх закупівель, робота з постачальниками, оптимізація асортименту тощо; торгово-технологічний – вдосконалення процесів приймання-відвантаження, обліку, контролю, транспортування, зберігання й реалізації; маркетинговий – організація маркетингового просування товару для збільшення обсягів продажу, зокрема шляхом відкриття нових точок продажу, оптимізації мережі посередників, рекламних кампаній тощо; сервісний – надання супутніх реалізації товарів послуг, зокрема вдосконалення наявних або впровадження новітніх форм обслуговування.

Проектний аналіз як напрям економічного аналізу дає змогу встановити доцільність реалізації й життєздатність (з позицій інвестора й реципієнта) потенційного проекту з урахуванням чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, а також його вплив на фінансовий стан, ринкові позиції, й конкурентні переваги торговельного підприємства. В межах цього аналізу здійснюється оцінювання ризиків й планування заходів з управління ними.

Зокрема, у проектному аналізі дослідники пропонують застосовувати [4]: методи дисконтування, Cost-Benefit Analysis, аналіз вартості підприємства й рентабельності інвестицій, SWOT-аналіз, портфель проектів, оцінювання ризиків (аналіз чутливості, метод Монте-Карло), Environmental Impact Assessment, стрес-тести, сценарний аналіз, бенчмаркінг.

В управлінні проектами ефективність бізнес-процесів зумовлюється передусім організацією бізнес-комунікацій (внутрішніх, зовнішніх, вертикальних й горизонтальних). Сучасні виклики вимагають нових підходів й інноваційних комунікацій для інформаційного забезпечення проектів. Нині розповсюдження отримали: чати у месенджерах, «неформальні зустрічі», ключові повідомлення, меседж-бокси, «Дерево тем» тощо. Крім того, сучасним й обов'язковим підходом управління проектами нині є стрес-менеджмент (зокрема управління конфліктами) [5].

Особливий акцент в управлінні бізнес-проектами у сфері торгівлі слід зробити на дотриманні принципів бізнес-етики, зокрема, шляхом:

- оцінювання екологічних та соціальних наслідків й впливів проекту на оточуюче середовище (Environmental Impact Assessment, EIA);

- оцінювання соціальної відповідальності бізнесу (індекси Domini Social Investment (DSI 400), TSE4Good, Corporate Philanthropy Index, Dow Jones Sustainability Index, аналіз соціальної інклюзії підприємства London Benchmarking Group).

Для їх впровадження в реалізації будь-якого проекту доцільно запроваджувати й контролювати такі заходи: створення робочих місць, покращення умов й охорони праці, підвищення рівня кваліфікації працівників, виконання природоохоронних норм й стандартів якості, забезпечення утилізації відходів, використання альтернативних видів енергії тощо.

Крім того, для успішного управління проектами не-

обхідно: дотримуватись концепції «справедливої торгівлі», виконувати норми законодавства, забезпечувати чесні ділові стосунки, запобігати проявам корупції, здійснювати благодійну (меценатську, спонсорську) й волонтерську діяльність, забезпечувати прозорість діяльності та звітність перед громадськістю тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження сучасних перспективних під-

ходів управління проектами на підприємствах торгівлі має стратегічний вплив на забезпечення їх конкурентних переваг на ринку. Ключовим чинником успіху проектного менеджменту є наявність системного управління з урахуванням новітніх підходів економічного аналізу, управління комунікаціями та врахуванням принципів бізнес-етики.

Список використаних джерел

1. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 776-780.
2. Смесова В.Л., Дудка А.С., Дмитрієва А.О. Цифровізація у сфері управління проектами та електронній торгівлі. *Економічний вісник*. 2021. №1 (73). С. 115-126.
3. Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І. Управління проектами. Київ, 2010. 432 с.
4. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємництві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці*. 2024. № 4(4). С. 803-817.
5. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>

References

1. Kurochka K.M., Zolotarov S.K. Fundamentals of project management at a trading enterprise. *Young scientist*. 2016. № 12. pp. 776-780. (in Ukrainian).
2. Smiesova V.L., Dudka A.S., Dmitrieva A.O. Digitalization in the field of project management and e-commerce. *Economic Bulletin*. 2021. №1 (73). С. 115 - 126. (in Ukrainian).
3. Nozdrina L.V., Yashchuk V.I., Polotai O.I. Project management. Kyiv, 2010. 432 p. (in Ukrainian).
4. Pavlova O., Pavlov K., Bortnik A., Voloshyn A., Melnyk O. Methodological approaches to project evaluation in entrepreneurship, logistics and trade. *Progress in science*. 2024. № 4(4). pp. 803-817. (in Ukrainian).
5. Lavrynenko S., Zelinska A., Bezditko O. Business communications and their innovativeness in the enterprise management system. *Economy and society*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>
e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Iлона SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>
e-mail: semilon@i.ua

Nataliia KURIACHA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7105-9232>
e-mail: nkuriacha@gmail.com

Liudmyla HORDIEIEVA-HERASYMOVA

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-2890>
e-mail: gor.luda@gmail.com

PECULIARITIES OF MAKING BUSINESS DECISIONS ON PROJECT MANAGEMENT IN TRADING: PROJECT ANALYSIS, BUSINESS COMMUNICATIONS AND BUSINESS ETHICS

Introduction. Project management is one of the most promising methods of business management in modern conditions, based on a systematic approach and being the base for innovative strategic development. However, the digital and creative economy, industry 4.0 put new demands on project management, that requires improving present approaches and mechanisms to meet the dynamic needs of the present.

The purpose of a paper is to determine the specifics of making business decisions on project management in trading within the framework of project analysis, business communication and business ethics for effective business organization in a dynamic environment.

Results. The main stages of modern project management are investigated. It has been established that for the purpose of making informed and effective business decisions on project management in trading, it is advisable to pay attention to the need for: project focus; quantitative measurement of all business processes, involved resources; clearly defined time limits for project implementation and single stages of its life cycle; taking into account the peculiarities of business processes; distribution of projects by functional areas. Project analysis lets determine the feasibility of implementation, the viability of a potential project, taking into account factors of the internal and external environments, as well as its impact on the trading company. In project management, the efficiency of business processes is determined by the organization of business communications. The emphasis in managing business projects in trading should be on adherence to the principles of business ethics, for example, by: assessing the environmental and social impacts and impacts of the project on the environment and assessing the social responsibility of the business.

Conclusion. Implementation of modern advanced project management approaches at trade enterprises has a strategic impact on ensuring competitive advantages at the market. A key factor in the success of project management is the availability of systematic management, taking into account the latest approaches to economic analysis, communication management, and the principles of business ethics.

Keywords: trade, business decisions, business project management, project analysis, business management, justification methods, business communications, business ethics