

О. В. Бугров,  
к. е. н., директор B&B Project Management Solutions  
О. О. Бугрова,  
к. е. н., заступник директора B&B Project Management Solutions

## ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІКИ P2M В ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЕКТАХ

**Ця стаття розглядає методологічні основи застосування сучасної концепції управління проектами і програмами інноваційного розвитку підприємства (P2M) в крупних логістичних проектах. В результаті визначені ключові складові користі, яка може бути отримана внаслідок використання P2M в ході державно-приватного партнерства.**

**This article examines the methodological principles of modern Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M) application for large-scale logistics projects. As a result, the key components of value which can be obtained from P2M application at public-private partnerships were uncovered.**

*Ключові слова: управління проектами і програмами інноваційного розвитку підприємства (P2M), логістика третьої сторони (3PL), державно-приватне партнерство.*

*Key words: Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), third party logistics (3PL), public-private partnerships.*

### ВСТУП

Проектний менеджмент є технологією керованих перетворень. На противагу типовому адміністративному управлінню, яке добре спрацьовує в стабільних і звичних умовах, менеджмент проектів покликаний досягати успіху в умовах викликів і соціально-економічних трансформацій.

З моменту розроблення техніки сітьового планування (CPM у 1957 р. і PERT у 1958 р.) її використання швидко поширювалось і набувало все більшого визнання. Менш ніж за 10 років ця техніка була розвинута у концепцію проектного менеджменту першого покоління, яка давала змогу в системному взаємозв'язку управляти строками, витратами, якістю та змістом проектів. Проте міжнародна економічна конкуренція і енергетична криза змусили шукати вдосконалення методології проектного менеджменту в напрямі розроблення інжинірингу бізнес-процесів для підвищення продуктивності. У другій половині 1980-х в США проектний менеджмент був розвинутий в концепцію другого покоління. Добре відомим стандартом цього підходу є РМВОК (Project Management Body of Knowledge) [1]. Тим часом конкуренція і екологічні проблеми продовжували загострюватись, а роль науки й інновацій — зростати. На початку 21-го сторіччя Японія постала перед викликом підтвердження свого статусу суспільства, що базується на знаннях і передових технологіях, що було поштовхом для створення концепції проектного менеджменту третього покоління — підходу, який спрямований саме на інноваційний розвиток: Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M) [2; 3].

Науковою проблемою, яка сьогодні має недостатній рівень вивченості, є визначення переваг і можливостей зас-

тосування P2M в Україні. Завданням уряду є зростання науково-технологічного та інноваційного потенціалу і перетворення його на вагомий фактор довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах жорсткої конкуренції посткризового періоду; посилення впливу системи генерації знань на технологічний рівень реального сектора економіки; створення національної інноваційної системи для забезпечення ефективного зв'язку в ланцюгу "наука — інновації — виробництво". Очікується що у наступні 3—5 років обсяг транзиту вантажів територією України може збільшитися у 4—5 рази. Сприяючи цьому, крім організаційно-технічних дій, буде вступ України до СОТ та більш тісна співпраця з країнами ЄС. Отже, актуальність дослідження особливостей і мотивів впровадження P2M в ході здійснення інноваційних проектів і програм створюваних державно-приватних партнерств (на прикладі регіональної логістичної програми) є, безумовно, дуже високою.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою цієї статті є визначення ключових переваг (складових користі), які можна отримати внаслідок застосування методології P2M при здійсненні крупних регіональних і державних проектів (на прикладі програми створення логістичного парку). Для досягнення цієї мети дослідження переслідує наступні цілі:

- визначити ключові принципи (ознаки) проектного менеджменту третього покоління (P2M) і розкрити сутність побудови цієї сучасної методології;
- проаналізувати, як ці принципи спрацьовують в рамках регіонального проекту логістики третьої сторони (3PL);

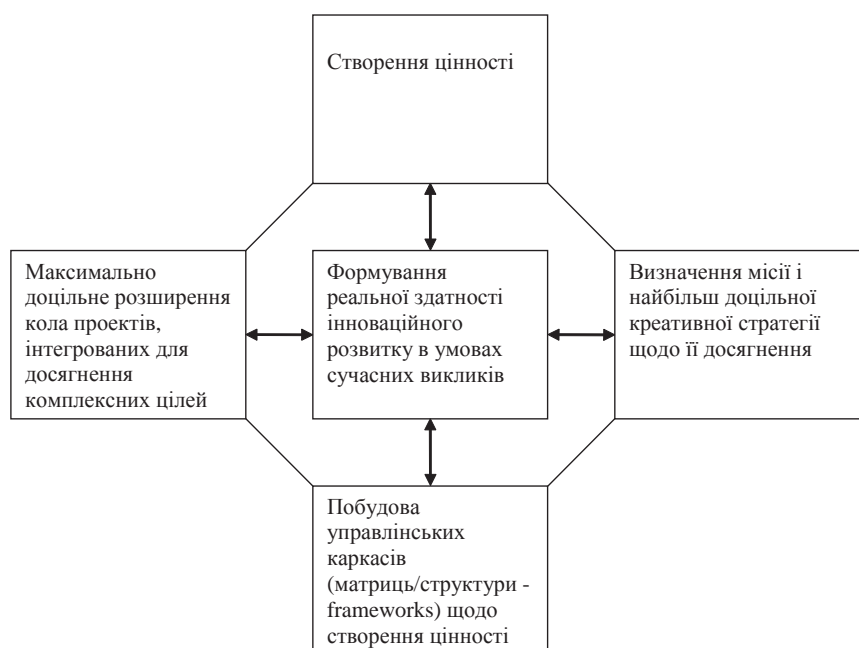


Рис. 1. Характерні ознаки методології P2M

— встановити корисність застосування цих принципів для соціально-економічного розвитку регіонів у проектах державно-приватного партнерства.

Науковою гіпотезою, яка пропонується для розгляду, є те, що саме особливості логіки P2M є джерелом відмінних результатів проектів, які реалізуються на основі цього сучасного підходу. Методами дослідження будуть слугувати структурно-діяльнісний підхід, сходження від абстрактного до конкретного, порівняльний аналіз і виявлення причинно-наслідкових залежностей.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИВ)

Методологія управління проектами другого покоління, висвітлена в РМВОК, відображає загальний стиль американського менеджменту (і американського суспільства в цілому), який понад усе цінує права і добробут кожної окремої особи. Внаслідок цього даний підхід в фокус уваги ставить окремий проект, здійснюваний з метою максимізації статків акціонерів (ініціаторів проекту), в рамках комплексу чітко окреслених бізнес-процесів певного підприємства. Зі свого боку логіка P2M сформована відповідно до японської культури, де особа відчуває захищеність і задоволення від її належності до певного клану (корпорації). Оскільки в цій системі важливі не стільки розвиток і збагачення індивідуальностей, скільки життєве і ментальне середовище співпраці багатьох людей протягом дуже тривалого часу (традиційно, на умовах довичного найму), проектному менеджменту третього покоління (P2M) притаманна своя логіка. Цей підхід не суперечить принципам, викладеним в РМВОК, а, навпаки, стоїть на їх фундаменті (на ґрунті системи знань з управління проектами другого покоління). Проте логіка P2M має певну специфіку через особливості ментального простору, в якому вона виникла, і своє завдання — слугувати методологією проектного механізму створення унікальної цінності в умовах сучасних комплексних викликів шляхом інноваційного розвитку підприємства (рис. 1).

Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити такий метафоричний висновок: РМВОК образно нагадує американський прапор, в якому увагу привертають деталі; а P2M за своїм стилем схожий на японський прапор, в якому все максимально сконцентровано і зосереджено. Отже, засто-

сувавши метод сходження від абстрактного до конкретного, розглянемо, як діє логіка P2M (і що позитивного вона дає) в рамках сучасного логістичного проекту.

Місією створюваного підприємства є максимізація задоволення інтересів дуже широкого кола різноманітних споживачів щодо своєчасного і якісного постачання їм товарів за умови дотримання вимог екологічної безпеки і мінімізації цін на транспортні та логістичні послуги (як в рамках регіону, так і міжнародних транзитних перевезень). Найбільш доцільна креативна стратегія досягнення зазначеної місії полягає в інтеграції логістичної діяльності різних суб'єктів господарювання. За цією логікою регіональна конкуренція відбуватиметься в атмосфері тісної співпраці і кооперації. Цей інноваційний підхід дозволить мінімізувати ризики, оптимізувати застосування і використання ресурсів, активізувати взаємовигідні комерційні та інвестиційні можливості. В іншому випадку нескоординовані дії конкуруючих

суб'єктів призводитимуть до невідворотних непродуктивних втрат.

З огляду на чотири різні типи стратегій, визначені Портером в одній з його класичних книг [4], запропонований в нашому проекті інноваційний підхід створюватиме "визначну цінність" ("superior value") для споживачів шляхом надання їм максимально широкого спектра послуг як за зручністю та якістю, так і за конкурентними цінами.

Можна також конкретизувати, що цінність, створювана цим проектом, буде формуватись на основі чотирьох наступних факторів.

1. Оптимальним територіальним розташуванням логістичного центру в системі транспортної і промислової інфраструктури регіону.

2. Найбільш доцільним використанням ресурсів шляхом скоординованої співпраці різних суб'єктів господарювання в створюваному регіональному логістичному центрі.

3. Можливістю споживачів отримувати повний спектр послуг з "єдиного вікна" / "всі послуги в одному місці", причому послуги будуть надаватись за найкращим для кожної окремої поставки співвідношенням часу, якості і витрат.

4. Вибором доцільних видів транспорту (залізничний, автомобільний, повітряний, річковий) для кожної поставки в будь-якій їх оптимальній комбінації впродовж всієї відстані транспортування вантажів "від дверей до дверей".

Управлінські каркаси (frameworks), згідно з P2M, є структурою або матрицями створення цінності. Їх побудова в рамках даного проекту спирається на застосування механізмів державно-приватного партнерства.

Державно-приватне партнерство — співробітництво між територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними і/або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору. На стороні приватного партнера у договорі, що укладається в нашому прикладі, виступає значна кількість осіб, які здійснюють функції щодо транспортування, дистрибуції та логістичного обслуговування товарів, включаючи міжнародний транзит вантажів.

Згідно з P2M, загальна структура створення вартості будується на проектах трьох різних типів, які інтегровані в одне ціле. До першого типу відносяться процеси стратегічного забезпечення успіху місії (вони формують "схематич-

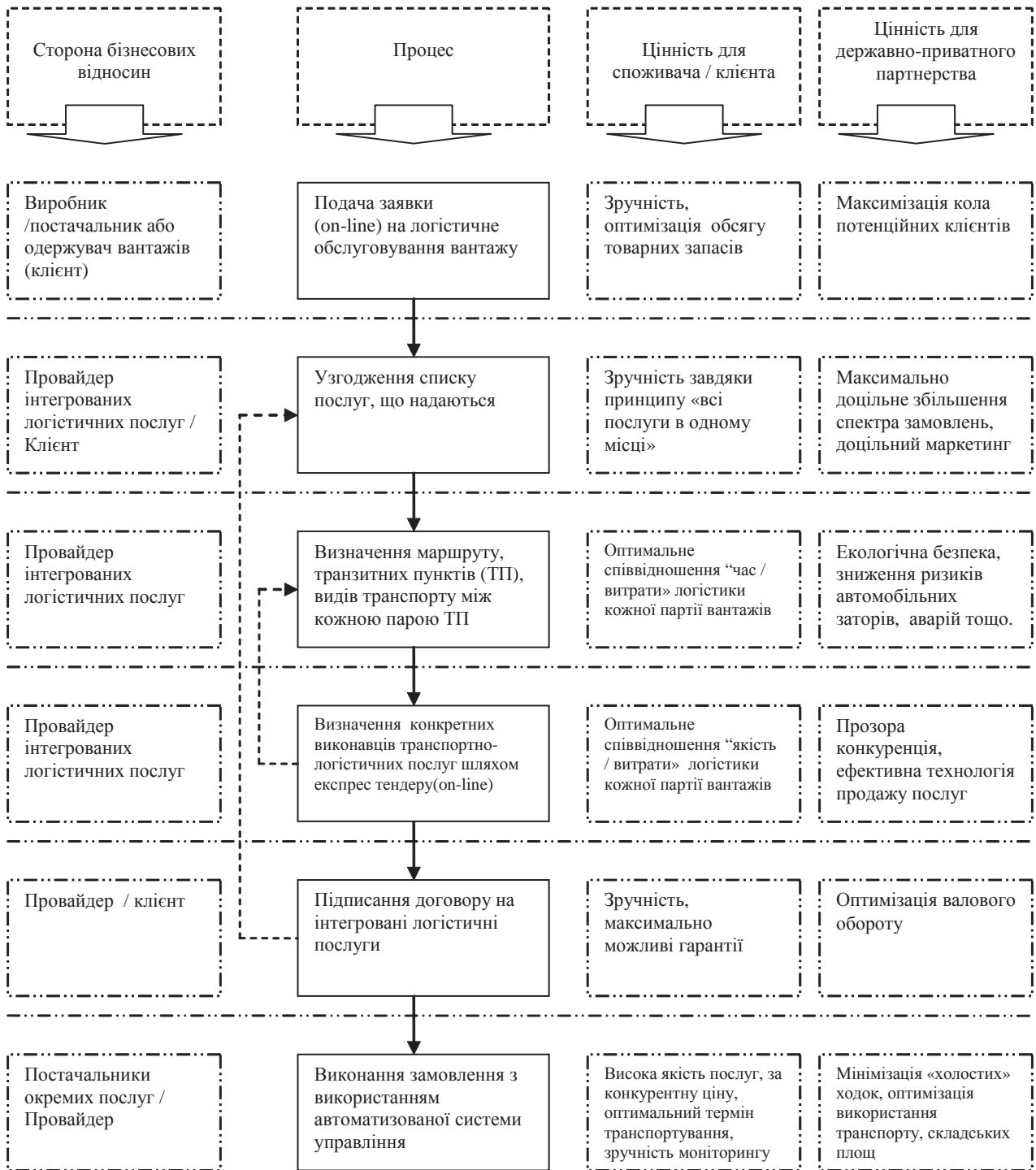


Рис. 2. Каркас/матриця (framework) сервісної моделі логістичного центру за принципами 3PL

ну модель"), до другого типу — проекти створення виробничих систем або основних фондів (вони складають "системну модель"), а до третього — процеси використання та підтримання систем (вони утворюють "сервісну модель").

У нашому прикладі процеси щодо вибору і відведення земельної ділянки для будівництва логістичного центру, виготовлення землепорядної документації та її експертизи відносяться до "схематичної моделі". Серед критеріїв цінності, за якими обиралось місце новостворюваного логістичного центру, були, зокрема, такі:

- мала відстань до ключових транспортних магістралей, якими проходять основні вантажні потоки;
- близькість до наявних та перспективних терміналів, відстань до найближчого великого міста мала бути не

більшою ніж 20 км;

- відповідний рельєф і характеристики ґрунтів ділянки, достатня площа і зручна форма ділянки;
- мала відстань до митних переходів, з урахуванням їх кількості та пропускної спроможності;
- наявність або можливість скорішого будівництва супутнього ключового об'єкта (наприклад, мосту, тунелю, порту, аеропорту, тощо);
- відсутність заборон, важливих обмежень тощо.

Механізми державно-приватного партнерства дають можливість отримати для цілей проекту таке місце розташування, яке найкращим чином відповідає зазначеним вище критеріям.

Проекти створення системи ефективного співпраці різних

суб'єктів господарювання в створюваному регіональному логістичному центрі відноситься, природно, до "системної моделі". Така співпраця формується на ґрунті принципів логістики третьої сторони (3PL — third party logistics), а також шляхом застосування сучасної інформаційної системи логістичного центру [5; 6]. Сутність 3PL полягає в наступному:

- відправники вантажів (споживачі, виробники і постачальники товарів) обслуговуються провайдером інтегрованих логістичних послуг (державно-приватним партнерством, яке буде і використовує регіональний мультимодальний логістичний центр);

- цей провайдер для виконання кожного замовлення підбирає найбільш доцільну "команду" виконавців (транспортних, експедиторських, дистрибуторських, тощо організації), інакше кажучи, "ланцюжок", за яким формується цінність для замовника ("value chain").

Відкрита інформаційна система логістичного центру складається з трьох доменів:

- внутрішньої інформаційної системи, яка забезпечує загальне адміністрування системою та базами даних.

- системи управління логістичним центром, яка забезпечує маркетинг, прок'юмент (вибір на конкурентних засадах певних постачальників послуг), планування та оптимальне використання складських площ та обладнання;

- зовнішньої інформаційної системи, яка забезпечує постійний і надійний взаємозв'язок з усіма користувачами послуг логістичного центру.

Процеси надання інтегрованих логістичних послуг за визначеним оптимальним співвідношенням часу, якості і витрат, а також найбільш доцільною комбінацією різних видів транспорту впродовж всього ланцюжка транспортування вантажів "від дверей до дверей" відносяться до "сервісної моделі" (див. рис. 2). Як бачимо, каркас є механізмом забезпечення відповідності результатів проекту/програми вимогам як клієнтів, так і виконавців бізнес-процесів.

Максимально доцільне розширення кола проектів, інтегрованих для досягнення комплексних цілей, відбувається наступним чином. В усіх випадках, коли це є прийнятним для споживача, логістичний парк/центр буде надавати йому інтегровані логістичні послуги. Ці послуги будуть охоплювати менеджмент по всьому міжнародному ланцюгу поставок партії товару (або принаймні по території України). Ці послуги включають прок'юмент, послуги зі складування і зберігання товарів/вантажів, дистрибуцію (транспортні, експедиторські послуги і перевалку/навантаження-розвантаження вантажів), пакетування/упаковку і проходження митних процедур / послуг митних брокерів. Крім того, згідно з розробленою концепцією, логістичний парк буде надавати послуги, які додають цінності товарам/вантажам, що доставляються (так звані "value-added services"):

- установлення вантажів на палети / піддони;
- зборка/інсталяція;
- розбивка на більш дрібні партії/товарні одиниці;
- формування більш крупних партій/товарних одиниць;
- пакування і розпакування, сортування;
- зв'язок з товарними біржами;
- консигнаційна торговельна діяльність;
- контроль якості, перевірка;
- нанесення/видалення маркування, тощо.

Крім логістичних складських приміщень високого класу, на території логістичного парку будуть розміщені офісні приміщення, відділення банку, кафе, пошта, міні-готель, відділення страхової компанії, мийка машин, автостоянка з охороною тощо.

Шляхом анкетування було отримано від всіх ключових потенційних надавачів і споживачів логістичних послуг в регіоні важливу інформацію щодо руху вантажів, запровад-

жених інформаційних систем логістики, каналів дистрибуції тощо. Внаслідок зазначених вище дій склад проектів загальної програми був максимально розширений, а створювані ними цінності були узгоджені й скоординовані із зацікавленими сторонами. Об'єднуючи свої чисельні проекти в єдину програму, різні господарюючі суб'єкти отримують користь завдяки ефекту масштабу, а також через зростання їх інтегрованої конкурентоздатності.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши принципи застосування методології проектного менеджменту третього покоління в крупному регіональному проекті (на прикладі програми створення логістичного парку), можна зробити наступні висновки:

- Оскільки P2M, за своїм першим ключовим принципом, націлена на створення вартості (збільшення цінності), ця методологія дозволяє сформулювати максимальну користь в рамках соціально-економічного розвитку регіону. Ця користь формується безперечною, тривкою і визнається усіма суб'єктами (державними і регіональними органами, місцевими підприємствами, населенням, суспільними організаціями і територіальними громадами, тощо). Оптимальний склад цілей і їх чітка узгодженість на різних рівнях дає можливість вдало скоординувати дії всіх учасників крупного проекту або програми.

- Завдяки принципу P2M щодо максимально доцільного розширення кола взаємопов'язаних проектів відбувається об'єднання стратегій виробництва, торгівлі, споживання та розвитку різних суб'єктів ринку, активізуються можливості державних органів, зростає інтегрована конкурентоздатність суб'єктів господарювання. Крім того, відбувається оптимізація структури бюджетних витрат і збільшення приватних коштів, що спрямовуються на фінансування інноваційних проектів.

- Завдяки принципу P2M щодо досягнення місії підприємства (в нашому прикладі — державно-приватного партнерства) шляхом використання ретельно розроблених управлінських матриць/каркасів (frameworks) знижується ймовірність виникнення неоптимальних рішень, зростає креативність управління інноваційним розвитком.

Хоча P2M як сучасну концепцію креативного менеджменту доцільно застосовувати в організаціях будь-якого розміру, її широта і багатогранність можуть гальмувати розробку і впровадження відповідних "управлінських каркасів" (frameworks) на окремих невеликих підприємствах. Отже, інтеграція різних суб'єктів господарювання в рамках створюваних державно-приватних партнерств може розкрити хороші перспективи для більш широкого застосування цієї технології інноваційного розвитку в Україні.

## Література:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) / Forth edition, 2008, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073—3299 USA.
2. P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation) Guidebook. — Project Management Association of Japan, 2008.
3. Shigenobu Ohara. Booklet on P2M / Project & Program Management for Enterprise Innovation. — Project Management Association of Japan, 2003.
4. Porter M.E. Competitive Strategy. — Free Press, 1980.
5. Berglund M., Laarhoven van P., Sharman G., Wandel S. Third-Party Logistics: Is There a Future? // The International Journal of Logistics Management. — 1999. — Vol. 10, № 1.
6. Hrin H.R. Advanced System for Container Management in Multimodal Transport (MNS — Multimodal Network System) // Studies in Informatics and Control. — December 2004. — Vol. 13, № 4.