

## Умови забезпечення успіху інвестиційних проєктів підвищення операційної ефективності

Ломоносов Олексій Сергійович, магістрант

Науковий керівник: Латишева Олена Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри ЦТПАР ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя, Україна

Як відмічали закордонні фахівці протягом останніх двадцяти років у різних галузях діяльності успішно впроваджувались різні методи управління, такі як ощадливе виробництво (lean), шість сигм, гнучке проктне управління (Agile), що допомагало компаніям оптимізувати бізнес-процеси та працювати більш ефективно, проте виявилось, що всі ініціативи з підвищення операційної ефективності спочатку приносили відмінний результат, але швидко втрачали свою актуальність. Для розуміння причин цього явища, вчені вивчили 204 проєкти операційних покращень, запущені в період з 2012 по 2017 р. одним європейським банком з понад 2000 філіалами в 14 країнах. З початку загальні для всіх відділень проєкти були спрямовані на спрощення операцій (відкриття рахунку, переказ коштів та ін.), потім регіональні офіси розпочали ініціювати та впроваджувати власні проєкти, спрямовані насамперед на підвищення продуктивності праці. Спочатку ці ініціативи здавалися винятково успішними (приріст ефективності за проєктами в середньому складав 10 % за перший рік, 20 % - за другий і 31 % - за третій), недарма протягом перших чотирьох років цієї програми операційних покращень банк кожні півроку запуслав від 33 до 51 проєктів, які в середньому охоплювали по 1600 осіб. Проте внутрішній аудит виявив, що понад 20 % проєктів взагалі не призвели до жодних покращень, при чому вже через два роки лише 44 % показували запланований результат, остаточно запланованих результатів досягли менше третини від усіх ініціатив. Залучені до аудита експерти відібрали деякі ключові фактори забезпечення успіху проєктів, такі як: досвід керівника, рівень кваліфікації та досвіду персоналу, ступень їх згуртованості і залученості. У додатково проведеному дослідженні на підставі обробки результатів опитування керівників різних підрозділів банку було встановлено, що успішне довгострокове операційного покращення можливо лише у тому випадку, якщо проєкт відкрито підтримують члени ради директорів та топ-менеджери, інакше, співробітники вважали, що ця ініціатива не актуальна, нікому не потрібна, і тому ентузіазм її впроваджувати (якщо й був спочатку) швидко згасав, особливо якщо не було забезпечено регулярно відстеження отримання проміжних результатів, їх вимірювання і корегування дій на майбутнє. Згідно результатам дослідження проєкти, які користуються потужною підтримкою головного офісу, через рік дали на 35 % більш значущі результати, ніж інші [1, РР.16–19].

Отже, варто констатувати, що у сучасному бізнес-середовищі гостро стають питання надання з боку керівництва своєчасної підтримки ініціатив щодо операційних покращень, створення сприятливої атмосфери як для генерування нових ідей, так й для успішної взаємодії всередині команд, забезпечення ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Незважаючи на наявність певної бази наукових досліджень закордонних фахівців і вітчизняних науковців щодо можливостей впровадження різного інструментарію управління персоналом та забезпечення групової взаємодії в командах проєктів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, багато компаній стикаються з викликами, пов'язаними з неефективністю комунікації при впровадженні проєктів [2, С. 32-40].

Однією з основних причин цієї проблеми (особливо для компаній з численними філіалами та регіональними підрозділами) є робота проєктних команд та робочих груп в різних локаціях, що часто ускладнює інформаційний обмін і відповідно призводить до неузгодженості роботи внаслідок невірного тлумачення завдань та зон відповідальності. Недостатня координація та взаємодія відповідно стає перешкодою для досягнення загальних цілей проєкту. Ще однією складністю є різний рівень розуміння та сприйняття інформації між різними рівнями управління та виконавчим персоналом. Технічні та стратегічні деталі проєкту можуть бути неправильно роз'яснені або недостатньо зрозумілі для тих, хто не

працює безпосередньо над ними. Це може призвести до втрати уваги та мотивації учасників проекту. Крім того, недостатність і неефективність способів і каналів комунікації ускладнює обмін інформацією та координацію дій. Відсутність чіткої і простої процедури використання централізованої платформи для обговорень, обміну файлами та відстеження прогресу може призвести до втрат часу та дублювання функцій (і відповідно до зайвих зусиль) [3, С.12-20].

Для вирішення цієї проблеми компанії повинні активно впроваджувати регулярні збори і створювати прозорі способи обміну інформацією з використанням спеціалізованих онлайн платформ, розробляти чіткі та зрозумілі процедури комунікації. Лідери проектів повинні стимулювати взаємодію та забезпечувати доступ до необхідної інформації для всіх учасників [4].

Загалом, успіх будь-якого проекту підвищення операційної ефективності суттєво залежить від якісної комунікації між всіма стейкхолдерами. Тільки завдяки відкритій, ефективній та систематичній комунікації можна забезпечити зрозуміння завдань, уникнути непорозумінь та досягти успішних результатів.

### **Література:**

1. Matthias Holweg, Bradley Staats, David M. Upton (2018). Making Process Improvements Stick. *Harvard Business Review*, 11(12), 16–19. <https://hbr.org/2018/11/making-process-improvements-stick>
2. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. (2023). Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в ІТ сфері. *Трансформаційна економіка*, 3 (03), 32-40.
3. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. (2023). Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник ПДТУ*, 1 (38), 12-20. [http://journals.urau.ua/ves\\_pstu/issue/view/16328](http://journals.urau.ua/ves_pstu/issue/view/16328).
4. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. (2023). Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». *Економіка та суспільство: електронний журнал*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>.