

УДК 005.86

Кочергина Татьяна Викторовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента
и предпринимательства

e-mail: kochergina_tv@usue.ru

Глазунова Анастасия Александровна, студент магистратуры,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

e-mail: dizziness.1@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СЕКТОРЕ FMCG ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Статья посвящена исследованию особенностей управления проектами в условиях турбулентности внешней среды на примере оптовой торговли товарами FMCG-сектора. В работе рассмотрены концепции VUCA и BANI, которые используются в современной литературе для описания новых вызовов управления. Проведен сравнительный анализ данных концепций, а также выделены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются оптовые компании в сегменте FMCG. На основе анализа отечественных и зарубежных подходов предложены практические рекомендации по применению различных методов управления проектами в условиях турбулентности. Работа носит обзорно-аналитический характер, основывается на трудах российских исследователей и публикациях. Сделан вывод о необходимости применения гибридных и адаптивных методологий проектного управления, сочетающих классические и современные инструменты.

The article is devoted to the study of the features of project management in a turbulent environment, using the example of wholesale trade in FMCG products. The paper examines the concepts of VUCA and BANI, which are used in modern literature to describe new management challenges. A comparative analysis of these concepts is conducted, and the key problems faced by wholesale companies in the FMCG segment are identified. Based on the analysis of domestic and foreign approaches, practical recommendations are proposed for the application of various project management methods in a turbulent environment. The work is of a review

and analytical nature, based on the works of Russian researchers and publications. The conclusion is made about the need to apply hybrid and adaptive project management methodologies that combine classical and modern tools.

Ключевые слова: проектное управление, турбулентность, экономическая нестабильность, политическая нестабильность, FMCG, оптовая торговля, VUCA и BANI концепции.

Keywords: project management, turbulence, economic instability, political instability, FMCG, wholesale, VUCA and BANI concepts.

Введение Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, непредсказуемости и фрагментарности, что существенно влияет на эффективность управления проектами в компании. Внешняя нестабильность, высокая степень экономической и политической турбулентности оказывает непосредственное влияние на успешную деятельность компании. Для сегмента FMCG, товаров повседневного спроса это означает повышенную уязвимость проектных инициатив: запуск новых товаров, промо-кампаний, оптимизация логистики и управление ассортиментом требуют адаптивных методов управления. Актуальность исследования обусловлена возрастанием роли устойчивости и адаптивности в управлении проектами. В условиях кризиса, логистических сбоев и роста конкуренции компании вынуждены искать новые управленческие инструменты, способные обеспечивать устойчивое развитие. В данной статье акцент сделан на систематизации теоретических подходов и формулировке практических рекомендаций для FMCG-сектора.

Цель исследования: провести анализ особенностей управления проектами в условиях турбулентности на примере FMCG-сектора и выработать практические рекомендации для повышения эффективности деятельности оптовых компаний.

Для этого предстоит выполнить следующие задачи:

- проанализировать отечественные и зарубежные научные подходы к управлению проектами в условиях нестабильности;

- выделить ключевые проблемы управления проектами в секторе FMCG;
- предложить практические рекомендации по применению методов управления проектами, повышающих устойчивость компаний в условиях турбулентности.

Теоретические основы управления проектами в условиях турбулентности.

Современная экономическая реальность характеризуется нарастающей нестабильностью, что объясняет необходимость пересмотра классических парадигм управления, в том числе и в проектном менеджменте. Теоретический фундамент исследования составляют эволюция проектных подходов и современные концепции, описывающие контекст турбулентности.

Современный человек живёт в эпоху стремительных изменений, информационной перегрузки и неопределённости. Экономика, технологии, социальные нормы — всё меняется быстрее, чем когда-либо в истории. В ответ на эти вызовы в управленческом и психологическом дискурсе появились две важные концепции: VUCA и BANI. Они помогают описать и осмыслить окружающую реальность, а также адаптировать наше мышление и поведение к меняющемуся миру. [9]

Таблица 1 – Сравнительный анализ концепций VUCA и BANI в контексте FMCG сегмента

Концепция	Компонент	Сущность	Проявление в оптовой торговле FMCG
VUCA	Volatility (нестабильность)	Высокая изменчивость	Колебания спроса, быстрые изменения ассортимента
	Uncertainty (неопределённость)	Сложность прогнозирования	Трудности в планировании закупок и промо-акций
	Complexity (сложность)	Сложность взаимосвязей	Многообразие SKU и каналов сбыта

	Ambiguity (двузначность)	Размытые сигналы рынка	Неполная информация о поведении потребителей
BANI	Brittle (хрупкость)	Уязвимость систем	Срывы поставок, зависимость от поставщиков
	Anxious (тревожность)	Стресс в управлении	Высокая нагрузка на менеджеров закупок и сбыта
	Nonlinear (нелинейность)	Непредсказуемые последствия	Непредсказуемый эффект от маркетинговых кампаний
	Incomprehensible (непостижимость)	Трудность интерпретации	Сложности в анализе больших массивов данных

В научных трудах концепции VUCA и BANI получают адаптацию и интерпретацию в контексте национальных практик управления и предпринимательства.

Концепция VUCA акцентирует внимание на нестабильности, неопределенности, сложности и двузначности внешней среды. Концепция BANI расширяет это понимание, подчеркивая хрупкость систем, тревожность участников, нелинейность процессов и непостижимость происходящего. Российские исследователи подчеркивают необходимость развития адаптивных систем проектного управления в условиях турбулентности. В области проектного менеджмента российские авторы развивают идеи адаптивных и риск-ориентированных систем управления проектами.

Для FMCG-сектора концепции VUCA и BANI применимы особенно ярко: колебания спроса, краткосрочные акции и высокая роль дистрибуции делают управление проектами крайне чувствительным к изменению внешних условий. В научных работах подчеркивается, что классические модели проектного управления (PMBok, ISO 21500) необходимо сочетать с гибкими подходами (Agile, Scrum, Kanban), что обеспечивает не только структурированность процессов, но и оперативность в принятии решений. [2]

Таким образом, управление проектами в секторе FMCG сегодня должно опираться на теоретический синтез: понимание эволюции методологий позволяет выбрать инструментарий, а концепции VUCA и BANI предоставляют аналитический аппарат для диагностики и классификации вызовов турбулентной среды.

Проблемы управления проектами в секторе FMCG

Специфика сектора FMCG, в частности оптовой торговли, обуславливает уникальный набор проблем, которые многократно усиливаются в условиях экономической и политической турбулентности. [7]

1. Высокая волатильность спроса — сезонные и кризисно-индуцированные колебания спроса усложняют планирование закупок и маркетинговых активностей.

2. Высокая оборачиваемость и низкая маржинальность — требует безупречной логистики и управления запасами. Любой проект, нарушающий операционную деятельность, сопряжен с высокими рисками потерь.

3. Логистические риски и срыв цепочек поставок — особенно критично для оптовиков, работающих с широким ассортиментом мелких SKU.

4. Непредсказуемость регулирования — изменения в таможенном, налоговом или экологическом законодательстве (например, касающиеся упаковки) могут заблокировать или кардинально изменить ход реализации проекта.

5. Неустойчивость партнёрских отношений и контрагентные риски — перманентная переоценка надежности поставщиков и дистрибьюторов.

6. Неэффективность традиционных проектных методологий при частых изменениях требований и внешних шоках.

Эти проблемы особенно выражены в отрасли FMCG: большое количество SKU, небольшие заказы в рознице, высокая зависимость от сезонных промо и акций, а также от промо-политики крупных сетей.

Отсутствие гибких механизмов управления проектами приводит к кризисам запасов, потерянными продажам и перерасходу маркетингового бюджета.

Методы управления проектами в условиях турбулентности

В ответ на обозначенные проблемы, арсенал проектного менеджера должен включать комбинацию методов, обеспечивающих устойчивость, адаптивность и скорость реакции.

Для преодоления указанных проблем в научной литературе и практике выделяют несколько направлений. Классические методы управления проектами (Waterfall, PMBoK, ISO 21500) обеспечивают прозрачность и формализованность, что особенно важно для крупных проектов с длительным циклом. Однако в условиях турбулентности их эффективность снижается. Поэтому внимание уделяется гибким методологиям: Agile, Scrum, Kanban, которые позволяют работать короткими циклами, быстро вносить изменения и обеспечивать кросс-функциональное взаимодействие.

В последние годы активно развивается подход гибридного управления, сочетающий элементы структурированности и гибкости. Например, на стратегическом уровне может применяться Waterfall, тогда как на операционном — Agile. Для FMCG это даёт возможность одновременно контролировать долгосрочные цели и быстро реагировать на изменения спроса или сбоях в поставках.

Кроме того, российские исследователи подчеркивают важность риск-ориентированного управления, которое предусматривает идентификацию, анализ и постоянный мониторинг рисков. В условиях высокой неопределенности это позволяет компаниям сохранять устойчивость и минимизировать последствия внешних потрясений.

Таблица 2 – Методы управления проектами в условиях турбулентности

Метод / Подход	Суть метода	Практическое применение в FMCG-проекте
----------------	-------------	--

Гибридная модель (Agile-Waterfall)	Сочетание этапов жесткого планирования (бюджет, контракты) с гибкими итерациями (маркетинг, тестирование)	Проект по запуску новых товаров: "водопад" для закупки оборудования и сертификации, "Agile" – для разработки упаковки и маркетинговой стратегии.
Сценарное планирование	Разработка нескольких (3-5) сценариев развития проекта и планов действий для каждого	Проект по закупке импортного сырья: сценарии при росте курса, при введении ограничений, при смене поставщика.
Канбан-доска (с WIP-лимитами)	Визуализация рабочего пространства с ограничением задач в работе	Управление оперативными проектами по реагированию на рекламации или срочные изменения ассортимента.
Итеративное планирование (Rolling Wave)	Детальное планирование на ближайшую итерацию (1-4 нед.), общее – на уровне вех	Проект digital-трансформации отдела продаж: общий план на год, детальный план и приоритеты задач – на каждый спринт.
Регулярные ретроспективы	Короткие встречи по итогам итерации для анализа процессов и поиска путей улучшения	Проводится после каждого этапа проекта (логистического, маркетингового) для адаптации процессов под новые условия.

Представленная система методов управления проектами формирует комплексный инструментарий для противодействия турбулентности. Эффективность будет достигнута за счет синергии применения подходов: гибридная модель поможет задать общую структуру, а конкретные инструменты (Канбан, сценарное планирование) помогут решить точечные проблемы.

Рекомендации для FMCG-компаний

На основе анализа проблем и методов можно выделить следующие рекомендации. Для снижения влияния волатильности спроса необходимо использовать сценарное планирование и еженедельный мониторинг KPI. Для минимизации логистических рисков рекомендуется дублировать каналы поставок и внедрять цифровые системы слежения. Ограниченность ресурсов

требует применения матрицы срочности и важности для приоритетности проектов. Для повышения устойчивости партнёрских отношений следует развивать сетевые формы взаимодействия и создавать список альтернативных поставщиков. Наконец, для преодоления ограничений классических методологий целесообразно применять гибридные подходы, сочетающие стратегическую планомерность и тактическую гибкость.

Заключение

Проведённое исследование показало, что управление проектами и маркетинговыми стратегиями в условиях турбулентности требует комплексного подхода. Концепции VUCA и BANI позволяют глубже понять специфику вызовов, стоящих перед FMCG-компаниями, а анализ методов управления демонстрирует необходимость гибридизации и адаптивности. Для российского FMCG-сектора особенно актуальны риск-ориентированные и гибридные модели управления, обеспечивающие баланс между контролем и гибкостью. Внедрение таких практик способно повысить устойчивость компаний, минимизировать негативные последствия внешних потрясений и обеспечить стабильное развитие даже в условиях неопределённости.

Список литературы

1. Белецкий М.Д. Ключевые тренды развития торговых сетей в сегменте FMCG в процессе и постфактум адаптационного периода российской экономики // Экономика, предпринимательство и право. - 2024. -Том 14. - № 4. - С. 1385-1402. doi: 10.18334/erpp.14.4.120772 (дата обращения: 23.09.2025).
2. Васенев Кирилл Павлович ФОРМАЛИЗОВАННОЕ ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ - ПРОБЛЕМЫ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ // КЭ. 2021. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizovannoe-protsessnoe-upravlenie-proektnoy-deyatelnostyu-predpriyatiya-problemy-pri-primenenii-v-usloviyah-rynочноy> (дата обращения: 24.09.2025).

3. Кобельков П. А. ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА //ББК 65.050 я431 Т33. – 2023. – С. 185. (дата обращения: 25.09.2025).
4. Мартыненко, О. Е. Управление торгово-производственными организациями в условиях турбулентной экономики / О. Е. Мартыненко, Ю. В. Разумова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 1033-1046. – DOI 10.18334/lim.10.3.118651 (дата обращения: 23.09.2025).
5. Михеев Г. В., Деркачева Е. А. Сектор FMCG: управление развитием и маркетинговая адаптация //Электронный сетевой политематический журнал" Научные труды КубГТУ". – 2016. – №. 13. – С. 179-192. (дата обращения: 25.09.2025).
6. Планы FMCG-бизнеса на 2024 год: опрос топ-менеджеров. NielsenIQ - Аналитика и новости о главных трендах российского FMCG-рынка. [Электронный ресурс]. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2023/plany-fmcg-biznesa-na-2024-god-opros-top-menedzherov/> (дата обращения: 25.09.2025).
7. Спиридонова Г. В., Мрочко Л. В. Антикризисные тренды рынка FMCG в период пандемии: e-grocery, маркетплейсы, цифровые технологии //Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2021. – №. 1 (29). – С. 26-33. (дата обращения: 24.09.2025).
8. Степанян Г. К. Стратегии российских компаний на рынке FMCG перед лицом санкционных вызовов //RUSSIAN ECONOMIC BULLETIN Учредители: ИП Ключева ММ. – 2022. – Т. 5. – №. 6. – С. 285-288. (дата обращения: 23.09.2025).
9. Хасанов Азат Эдуардович VUCA- И BANI-МИР - НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ДЛЯ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА // Московский экономический журнал. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-i-bani-mir-novaya-realnost-dlya-rossiyskogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 23.09.2025).

10. Шипкова, О.Т., Акимова, Е.Н., Шатаева, О.В. Инструменты планирования и принятия решений в условиях глубокой неопределённости как основа проактивной позиции экономического субъекта // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. № 2. С. 127 - 141. DOI: 10.18384/2310-6646-20222-127-141. (дата обращения: 23.09.2025).

References

1. Beletsky M.D. Key trends in the development of retail chains in the FMCG segment during and after the adaptation period of the Russian economy // Economy, entrepreneurship and law. - 2024. - Vol. 14. - No. 4. - Pp. 1385-1402. doi: 10.18334/epp.14.4.120772 (date of access: 09/23/2025).
2. Vasenev Kirill Pavlovich FORMALIZED PROCESS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S PROJECT ACTIVITIES - PROBLEMS OF APPLICATION IN CONDITIONS OF MARKET TURBULENCE AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES // KE. 2021. No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizovannoe-protsessnoe-upravlenie-proektnoy-deyatelnostyu-predpriyatiya-problemy-pri-primenении-v-usloviyah-rynochnoy> (Accessed: 24.09.2025).
3. Kobelkov P. A. WHOLESALE TRADE: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN THE CONTEMPORARY MARKET // ВК 65.050 ya431 Т33. - 2023. - P. 185. (Accessed: 25.09.2025).
4. Martynenko, O. E. Management of Trade and Production Organizations in a Turbulent Economy / O. E. Martynenko, Yu. V. Razumova // Leadership and Management. - 2023. - Vol. 10, No. 3. - Pp. 1033-1046. - DOI 10.18334/lim.10.3.118651 (accessed: 09/23/2025).
5. Mikheev G. V., Derkacheva E. A. FMCG Sector: Development Management and Marketing Adaptation // Electronic Online Polythematic Journal "Scientific Works of KubSTU". - 2016. - No. 13. - Pp. 179-192. (accessed: 09/25/2025).

6. FMCG Business Plans for 2024: A Survey of Top Managers. NielsenIQ - Analytics and News on the Main Trends of the Russian FMCG Market. [Electronic resource]. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2023/plany-fmcg-biznesa-na-2024-god-opros-top-menedzherov/> (Accessed: 25.09.2025).
7. Spiridonova G.V., Mrochko L.V. Anti-crisis Trends of the FMCG Market During the Pandemic: E-grocers, Marketplaces, Digital Technologies // Economic and Social-Humanitarian Research. - 2021. - No. 1 (29). - pp. 26-33. (Accessed: 24.09.2025).
8. Stepanyan G.K. Strategies of Russian Companies in the FMCG Market in the Face of Sanctions Challenges // RUSSIAN ECONOMIC BULLETIN Founders: IP Klyueva MM. - 2022. - Vol. 5. - No. 6. - Pp. 285-288. (Accessed: 23.09.2025).
9. Khasanov Azat Eduardovich VUCA- AND BANI-WORLD - A NEW REALITY FOR RUSSIAN ENTREPRENEURSHIP // Moscow Economic Journal. 2023. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-i-bani-mir-novaya-realnost-dlya-rossiyskogo-predprinimatelstva> (Accessed: 23.09.2025).
10. Shipkova, O.T., Akimova, E.N., Shataeva, O.V. Tools for planning and decision-making in conditions of deep uncertainty as the basis for a proactive position of an economic entity // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2022. No. 2. pp. 127 - 141. DOI: 10.18384/2310-6646-20222-127-141. (date of access: 09.23.2025).