

III. Міжнародна економіка

УДК 339.9:330.34

*О. Ю. Діброва, аспірант
кафедри міжнародного менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

АНОТАЦІЯ. Обґрунтовано необхідність формування систем глобального проектного менеджменту в компаніях, розглянуто актуальні проблеми та особливості їх створення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система глобального проектного менеджменту, система управління знаннями, віртуальна проектна команда, проектний офіс, робоче середовище проекту.

АННОТАЦІЯ. В статье обосновывается необходимость формирования систем глобального проектного менеджмента в компаниях, рассматриваются актуальные проблемы и особенности их создания.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система глобального проектного менеджмента, система управления знаниями, виртуальная проектная команда, проектный офис, рабочая среда проекта.

ANNOTATION. The article describes necessity of creation of global project management system in companies as well as its actual problems and peculiarities.

KEY WORDS: global project management system, knowledge management system, virtual project team, project office, project working environment.

Постановка проблеми. В ході розширення діяльності компаній та її виходу за межі країн чи регіонів на глобальний рівень, інструменти менеджменту потребують вдосконалення та адаптації до оточуючого середовища. Ці ж само зміни необхідні для тих компаній, які в ході своєї діяльності переходять з реалізації локальних проектів до глобальних. Проте сьогодні все більше компаній стикаються з тим, що більшість проектів реалізується зі значними відхиленнями по часу, бюджету, спожитих ресурсах тощо. Тому одним з найактуальніших питань сучасної управлінської

науки є формування ефективної та результативної моделі глобального проектного менеджменту в компаніях, а також адаптація існуючої організаційної структури до новоствореної моделі проектного управління.

Аналіз останніх джерел. Питанням розвитку глобального проектного менеджменту присвячені публікації таких авторів, як: Ж. Біндер, П. А. Кларк, К. Фішер, М. Фішер, М. Гонклавес, П. МакМахон, Л. Ж. Мулінс, І. К. Вонг та ін. Проте даний напрям все ще лишається недостатньо вивченим, оскільки в більшості випадків у роботах фрагментарно розглядаються відмінності глобальних проектів без належного системного узагальнення забезпечення проектної діяльності глобальних компаній відповідними методичними рішеннями.

Виклад основного матеріалу. Сучасні дослідження в галузі ефективності реалізації глобальних проектів свідчать про те, що більшість з них не вкладаються у заплановані бюджетні, часові чи інвестиційні показники. Узагальненою причиною невдач проектної діяльності на такому рівні є неможливість застосування інструментів локального проектного менеджменту в міжнародному середовищі [5]. Фактори, які негативно впливають на досягнення поставлених перед проектною командою цілей, представлено на рис. 1. Як бачимо, джерелом більшості проблем, які мають вплив на результативність проектів глобального рівня, є саме неадаптованість існуючих інструментів проектного менеджменту до особливостей цих об'єктів управління.

Для подолання впливу цих негативних чинників необхідно фокусуватись на важелях, що в першу чергу визначають успішність реалізації будь-якого проекту (рис. 2), хоча вплив кожного них на той чи той проект є індивідуальним і може відрізнятися залежно від сфери діяльності компаній, характеристик та особливостей проектів.

Враховуючи відмінності та особливості глобальних проектів, а також неможливість застосування інструментів проектного менеджменту, притаманних локальним проектам без належної адаптації, виникає необхідність у створенні **системи глобального проектного менеджменту**, яка дала б змогу більш ефективно та продуктивно, враховуючи всі відмінності та вимоги глобального середовища, виконувати поставлені задачі та досягати бажаних результатів шляхом успішної реалізації глобальних проектів.

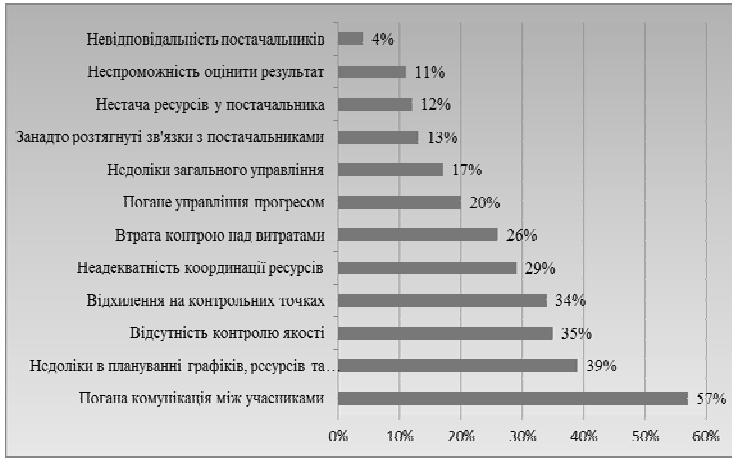


Рис. 1. Фактори, що мають негативний вплив на заплановані проектні показники [1]

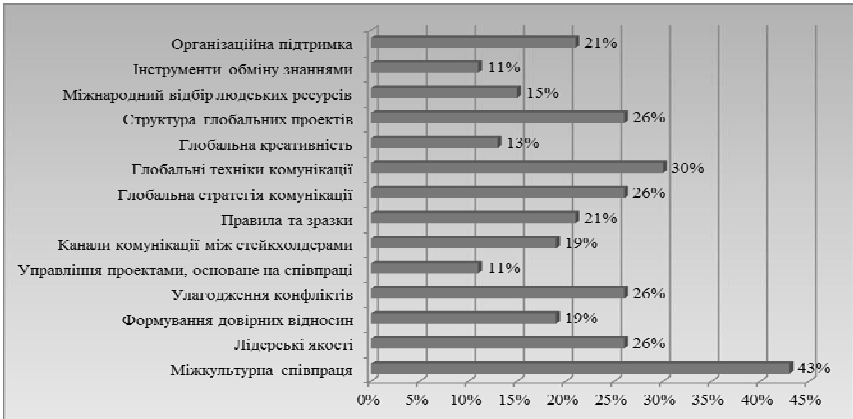


Рис. 2. Фактори, що мають найбільший вплив на проектну діяльність [6]

Детермінантами формування системи глобального проектного управління виступають наступні елементи:

✓ *Світова діяльність з врахуванням локальних особливостей.* Глобальні проекти зазвичай мають велику кількість учасників із різних країн і регіонів світу, які формують численні команди на лока-

льних рівнях, які в свою чергу складають глобальну команду. Оскільки кожна окремо взята країна може мати свої особливості діяльності, то учасники глобальних проектів підпорядковуються однаковим цілям і процедурам децю за різних умов оточуючого середовища. Окрім цього, відрізняються також культура, інфраструктура, регулятивні процедури тощо, що також вносить свої корективи в діяльність компаній. Таким чином, перед проектними командами на глобальному рівні постає необхідність гармонізації всіх локальних особливостей у єдину органічну систему, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності на найвищому рівні [2].

✓ *Підтримка комунікацій віртуальних команд.* Оптимальним рішенням даного питання є застосування сучасних технологій для обміну інформацією та он-лайн комунікацій між учасниками проектних команд. Залежно від потреб проекту та наявних ресурсів рівень і складність технологій, що використовуються, може бути різним. Формування збалансованого пакету інструментів глобальних комунікацій повинно надати змогу всім членам команди ефективно обмінюватися інформацією, синхронізувати та коригувати власні дії з урахуванням змін у проектному середовищі, а також забезпечити можливість ефективного моніторингу за ходом виконання проекту з боку менеджерів та одночасно надати їм змогу вчасно впливати на його результати, тим само мінімізуючи можливі негативні наслідки в результаті відхилень від встановлених бюджетів і графіків [3].

✓ *Динамічне використання глобальних людських ресурсів.* Враховуючи процеси нівелювання політичних і географічних кордонів і відстаней за допомогою сучасних засобів комунікації та Інтернет, стандартизації галузей промисловості, налагодження співробітництва між різними компаніями, майже будь-яка робота може делегуватися в будь-які регіони світу. Враховуючи високий рівень доступності глобальних ресурсів, сьогодні існує можливість створювати робочі ресурси в будь-яких країнах світу задля задоволення попиту на них. З іншого боку, спеціалізований регіон може забезпечити людськими ресурсами глобальний попит на тих чи тих спеціалістів. Саме тому з метою ефективного управління робочою силою, менеджери повинні динамічно планувати та координувати алокацію ресурсів за допомогою систем глобального проектного управління [4].

✓ *Комплексне середовище та його виклики.* Зовнішнє середовище глобальних проектів є значно складнішим за середовище

локального проекту. До основних його викликів відносяться: зміна вимог до кінцевих результатів проекту вже в ході його реалізації (внаслідок недоліків планування, невдалого визначення кінцевих цілей, ігнорування чи втрати інформації тощо); віртуальне робоче середовище (забезпечення дисципліни, робочого процесу, командної структури, реалізація моніторингу та контролю з боку проектного менеджера на відстані); інноваційність діяльності (необхідність з боку менеджера заохочення застосування інновацій з метою досягнення кращих результатів); управління ризиками (необхідність консолідації всіх локальних ризиків, їх аналізу та прийняття запобіжних заходів для уникнення можливих негативних наслідків) [8].

Врахування перелічених елементів у ході формування системи глобального проектного менеджменту в компанії дасть змогу підвищити її ефективність, а також інтегрувати вже існуючі інструменти локального проектного управління в єдину систему, яка в подальшому буде забезпечувати успішність даного напрямку діяльності в майбутньому.

Для компаній, які вже мають сформовану систему проектного управління на глобальному рівні, пропонується імплементувати більш високоорганізовану систему управління проектами — модель глобального проектного менеджменту, яка є більш розширена з точки зору описання набору методів, інструментів і процесів для організації логічного комплексу підходів до управління проектами. Її складовими частинами є п'ять елементів: портал співробітництва, платформа проектних знань, центр проектного управління, робоче середовище проекту, карта зв'язку.

✓ *Портал співробітництва* — включає в себе засоби та методи комунікації між учасниками проекту. Усі складові порталу повинні інтегруватися з іншими модулями (платформа проектних знань, центр проектного управління та робоче середовище проекту) з метою надання можливості членам проектної команди та менеджеру отримувати доступ до необхідної інформації, Інтернет або інтранет, створювати необхідні запити, проводити онлайн зустрічі та обговорення тощо. Глобальність проектної діяльності передбачає певне ускладнення порталу співробітництва, оскільки для формування та розвитку інфраструктури глобального проекту менеджер повинен визначити та оцінити обсяг і швидкість передачі даних по каналах зв'язку, мінімальний і максимальний час реакції на запити тощо. Саме тому, перед ним постають додатко-

ві завдання зі сфери ІТ, які повинні бути вирішені іще до початку реалізації проекту. Варто також відзначити, що для кожного проекту портал співробітництва створюється окремо.

✓ *Платформа проектних знань* у більшості випадків представляє собою внутрішні сайти компаній чи організацій, які дозволяють: мати доступ до новин і прес-релізів, здійснювати пошук, ділитися досвідом і думками, проходити навчання та тренінги онлайн, отримувати допомогу з технічних питань, а також мати доступ до бізнес інформації (прив'язка до урядових ресурсів, торговельних договорів, стандартів якості в тій чи тій сфері діяльності, досліджень покупців і клієнтів, органів контролю тощо). На стадії ініціації проекту менеджер повинен визначитися з обсягами та наповненням внутрішнього сайту з метою забезпечення членів проектної команди сучасною інформацією, а також мати на увазі, що невдало обрані елементи в майбутньому можуть призвести до провалу проекту.

✓ *Центр проектного управління.* У зв'язку зі зростанням кількості та обсягів проектів, які одночасно реалізуються в компаніях, виникає необхідність у створенні проектних центрів, або, як їх називають, проектних офісів, адже саме вони дають можливість ефективно координувати ресурси та стежити за реалізацією проектів у відповідності до розроблених стратегій компаній. У представленій моделі цей центр виступає в якості концептуальної структури проектного менеджменту та виконує наступні функції: формування та розвиток корпоративної методології проектного менеджменту на глобальному та локальному рівнях, створення та управління проектним простором, розробка та моніторинг графіків діяльності, контроль і відслідковування прогресу виконання проектів, оптимізація та інтеграція процесів проектного управління та використання ресурсів.

✓ *Робоче середовище проекту* — це поєднання електронних інструментів, які утворюють базу даних проектної інформації та інших комп'ютерних інструментів. Основною задачею робочого середовища виступає підтримка комунікації між членами команди, оперативне вирішення проблемних питань, а також забезпечення доступу до всіх необхідних ресурсів у режимі реального часу. Критичного значення даний модуль набуває саме в ході реалізації глобальних проектів, адже стейкхолдери не мають змоги зустрічатися між собою та контролювати процес реалізації на місцях. Саме тому збалансоване робоче середовище містить інфор-

мацію для аналізу, яка включає бізнес процеси та дані, інформацію, необхідну для прийняття рішень з приводу подальшого розвитку (наприклад, інтелектуальна власність, інструменти контролю якості) та інформацію, необхідну для розширення (дані про клієнтів, про проблеми виробництва тощо).

✓ *Карта зв'язку* — модуль системи управління проектами, який відповідає за об'єднання та синхронізацію приведених вище складових елементів системи та дозволяє ефективно обмінюватися інформацією між організаційними директоріями. Окрім цього карта зв'язку визначає рівень безпеки прав доступу до інформації проекту в залежності від функцій і повноважень ініціаторів запиту.

На нашу думку, з метою досягнення максимально високого рівня ефективності роботи системи глобального проектного менеджменту, організаційну структуру компанії потрібно адаптувати з урахуванням потреб даної системи, в якій основну роль будуть відігравати глобальний та локальний проектні офіси, а також тимчасові проектні групи, які будуть відповідати саме за успішну реалізацію проектів (рис. 3).

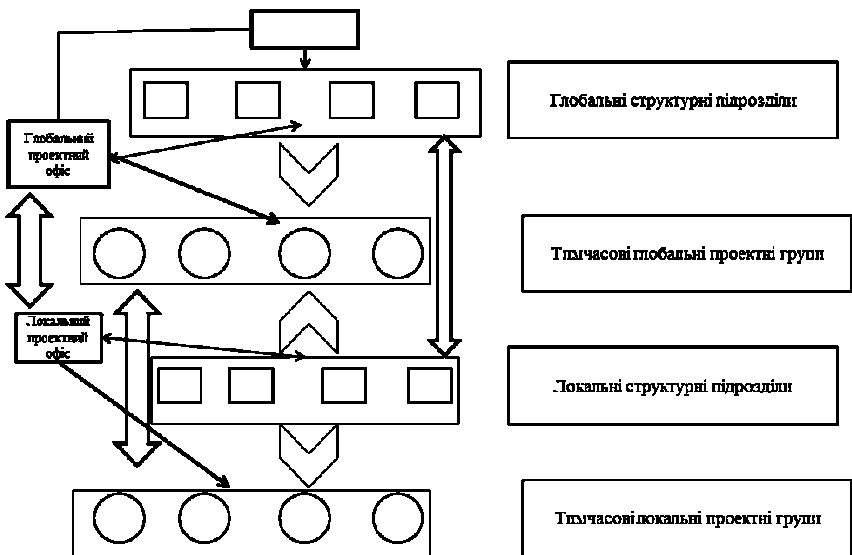


Рис. 3. Організаційна структура глобальної компанії, орієнтованої на проектну діяльність

Представлена система дає змогу менеджеру проекту синхронізувати усі її складові частини з метою оптимізації процесу реалізації проекту, а також стимулювати покращення показників продуктивності та діяльності проектною командою, що надасть змогу уникати ускладнень, які часто виникають у ході звичайної операційної діяльності, вчасно та з найменшими втратами кінцевого результату.

Висновки. Запровадження моделі глобального проектного менеджменту підвищує ефективність діяльності менеджера, дозволяє врахувати особливості зовнішнього і внутрішнього середовища проекту та організувати роботу команди в рамках глобальної компанії.

Система глобального проектного менеджменту дозволить:

✓ пришвидшити комунікаційні процеси між стейкхолдерами проекту, що значно зекономить витрати часу;

✓ підвищити рівень знань учасників проекту за рахунок створеної платформи проектних знань, що знизить кількість помилок у ході реалізації поставлених завдань;

✓ налагодити тісні та ефективні зв'язки в компанії між підрозділами, що допоможе в реалізації майбутніх проектів;

✓ використовувати створені раніше інструменти в майбутньому, тим само розширюючи їх набір і підвищуючи ефективність.

Отже, створення дієвої системи глобального проектного менеджменту в компаніях є ключовим елементом успішності їх проектною діяльності та єдиним шляхом до підвищення показників їх ефективності.

Варто відзначити, що сьогодні все гостріше постає питання інтеграції систем управління глобальними проектами із організаційною структурою компанії, оскільки лише в результаті ефективних дій у даному напрямку можливі синергетичні наслідки щодо якісного стрибка в проектній діяльності компанії.

Література

1. Діброва О. Ю. Світова практика та детермінанти глобального проектного менеджменту // Ринок цінних паперів України. — 2011. — № 9—10. — С. 37—43.

2. Jean Binder, Paul D. Gardiner, James M. Ritchie. A model of success factors for Global Project Management // Project Perspectives. — 2010. Режим доступу: <http://www.ipma.ch>

3. *Goncalves M.* Managing virtual projects. — McGraw-Hill, USA, 2005. — 432 p.

4. *Hofstede, G.* Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. — 2nd edition, 2001. — 256 p.

5. *Melkman, A. and Trotman, J.* Training International Managers: Designing, Deploying and Delivering Effective Training for Multi-Cultural Groups, 2005, 314 p.

6. PIPC, Global Project Management Survey. — 2005. Режим доступу: <http://www.pmpportal.co.uk>

7. A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide), 4th ed. — Project Management Institute, 2008. — 496 p.

8. *Ramaprasad, A. and Prakash, A. N.* 'Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge' // International Journal of Project Management. — 2003. — № 21(3). — P. 21—30.

Статтю подано до редакції 30.03.12 р.

УДК: 658.114.2

*Н. М. Рябець, канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні характеристики, проблеми ефективності та тенденції розвитку стратегічних альянсів як форми співробітництва бізнес-структур в умовах постійно зростаючого конкурентного тиску, що є притаманним для сучасного етапу функціонування міжнародного бізнесу. Досліджено специфіку управління портфелем альянсів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: портфель стратегічних альянсів, глобалізація, інтеграція компаній, менеджмент, альтернативні шляхи розвитку.

АННОТАЦИЯ. В статье осуществлён анализ основных характеристик, проблем эффективности и тенденций развития стратегичес-