

# ГЛОБАЛЬНИЙ ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ

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

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ

*В ході глобалізації діяльності економічних організацій потребують відповідної адаптації та подальшого розвитку запроваджені ними підходи та інструменти проектного менеджменту. Проте сьогодні все більше компаній стикаються з тим, що велика кількість проектів реалізується зі значними відхиленнями по часу, бюджету, обсягах спожитих ресурсів тощо [1]. Тому одним з найбільш актуальних питань сучасної економічної теорії і практики є визначення механізмів забезпечення ефективного та результативного глобального проектного менеджменту.*

Розвиток проектного менеджменту як окремого напрямку управлінської науки розпочався у кінці XIX сторіччя. Його історію становлення можна розділити на 6 періодів в залежності від таких характеристик, як специфічні риси, тенденції та інструментарій: 1) до 1900-х років; 2) 1900-1950 рр.; 3) 1950-1969 рр.; 4) 1970-1979 рр.; 5) 1980-1989 рр.; 6) 1990 р. – до сьогодні.

Ознаками поточного етапу розвитку проектного менеджменту є: широке застосування проектного управління в більшості сфер економіки; виокремлення управління проектами в самостійну дисципліну та включення її в програму більшості університетів; формування стандартів професійної сертифікації; розробка спеціальних інструментів софтверного забезпечення управління програмами та портфелями проектів; виокремлення проектного управління в самостійний напрямок стратегічного менеджменту; утворення компаній, які надають професійні послуги в сфері проектного менеджменту; поява глобальних проектів і глобальних компаній, що зумовлює виникнення глобального проектного менеджменту.

Провідні фахівці розглядають глобальний проектний менеджмент саме як управління глобальними проектами [2]. Тому варто визначити відмінності між локальними, міжнародними та глобальними проектами за такими ознаками, як склад учасників, територіальний масштаб проектних дій, склад ко-

манди виконавців, особливості регулювання, управління та контролю, рівні ризиків, суми понесених інвестиційних затрат. Вважаємо, що глобальний проект може мати одну чи декілька з наступних проявів «глобальності»: наявність глобальної команди виконавців, що репрезентують різні країни і континенти, глобальний характер «продукту» проекту чи територіальних масштабів його реалізації.

Проте слід зазначити, що глобальні проекти можуть виконуватися як із участю різних організацій, так і в межах однієї глобальної компанії, тому трактування поняття «глобальний проектний менеджмент» на сучасному етапі розвитку набуває дуалістичного характеру: це, як вже зазначалося, управління глобальними проектами, а також управління проектами в рамках глобальної компанії. Тому функції, значення і завдання, обмежені колишнім поняттям «проектне управління» значно розширилися і потребують подальшої розбудови з урахуванням необхідності створення відповідних організаційних структур та поєднання загальнокорпоративних стандартів з локальними варіаціями в системах управління проектами. Це означає, що в рамках відомих моделей зрілості [3,4] глобальний проектний менеджмент можна охарактеризувати як найвищий щабель зрілості корпоративних систем проектного управління.

Перед глобальними компаніями сьогодні постає виклик не лише вдалої реалізації глобальних проектів, а й побудови ефективної та дієвої внутрішньої системи проектного управління на глобальному рівні, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності в даному напрямку.

Детермінантами формування системи глобального проектного управління виступають наступні чинники [5]:

— *Врахування локальних особливостей при функціонуванні глобальних команд.* Глобальна команда проекту складається з чисельних локальних команд. Оскільки кожна окремо взята країна може мати свої особливості діяльності, то учасники глобальних проектів підпорядковуються однаковим цілям та процедурам дещо за різних умов оточуючого середовища, наявності культурних відмінностей, регулятивних процедур тощо.

— *Необхідність підтримки комунікацій віртуальних команд.* Оптимальним рішенням даного питання є застосування сучасних технологій для обміну інформацією та он-лайн комунікацій між учасниками проектних команд. В залежності від потреб проекту та наявних ресурсів рівень та складність технологій, що використовуються, може бути різним.

— *Динамічне використання глобальних людських ресурсів.* Враховуючи високий рівень доступності глобальних ресурсів, сьогодні існує можливість залучати людські ресурси в будь-яких країнах світу задля забезпечення потреби в них для виконання проектних завдань.

— *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 тощо); інноваційність діяльності (необхідність з боку менеджера заохочен-

ня 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).

Врахування перелічених факторів в ході формування системи глобального проектного менеджменту в компанії дасть змогу підвищити її ефективність, а також інтегрувати вже існуючі інструменти проектного управління в єдиний комплекс, який в подальшому буде забезпечувати успішність даного виду діяльності глобальної компанії.

В цьому контексті нами пропонується розширити рамки традиційного підходу до формування системи управління проектами і окрім об'єктів, суб'єктів і адаптованої методології передбачити відповідне інструментальне та організаційне забезпечення. Це означає, що для успішної реалізації стратегічного портфелю проектів глобальної компанії, який формується з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища та реалій глобальної економіки, необхідна свідомі імплементація моделі глобального проектного менеджменту, яка складається з таких елементів:

— платформа проектних знань (яку формують: корпоративна методологія глобального проектного управління, що поєднує загальні підходи та національні особливості в залежності від категорій проектів; відповідні навчальні матеріали; інформація щодо юридичних, економічних, культурологічних умов глобального середовища, основних ринків функціонування компанії тощо);

— органи проектного управління (організаційне ядро, що запроваджує і розвиває стандарти проектного менеджменту, створює та управляє проектним простором, здійснює моніторинг та контроль прогресу виконання проектів, програм, портфелів проектів, оптимізує та інтегрує процеси та корпоративні ресурси);

— робоче середовище проекту (поєднання електронних інструментів, які утворюють базу проектною інформації, забезпечують підтримку комунікацій між членами проектною команди та доступ до всіх необхідних ресурсів в режимі реального часу);

– портал співробітництва (засоби та методи комунікацій між учасниками проекту, що дозволяють створювати необхідні запити, проводити онлайн зустрічі, наради та обговорення тощо);

– карта зв'язку (модуль, який відповідає за об'єднання та синхронізацію приведених вище складових елементів та дозволяє ефективно обмінюватися інформацією між організаційними одиницями, визначає рівень доступу до інформації проекту в залежності від функцій та повноважень ініціаторів запити, забезпечує цілісність центру проектного управління та проектного середовища).

Успішна реалізація запропонованої моделі глобального проектного менеджменту залежить значною мірою від створення ефективної організаційної структури, яка передбачає наявність окремого департаменту управління проектами у штаб-квартирі компанії та відділів управління проектами в локальних представництвах, які мають діяти на постійній основі та провідною задачею яких є координація діяльності компанії в сфері реалізації проектів. Окрім цього для окремих проектів пропонується формування тимчасових структурних підрозділів – проектних офісів (в першу чергу на глобальному рівні), які виступають в ролі центру координації роботи конкретної проектною командою, що включає групу постійних учасників та тимчасових виконавців, що залучаються до роботи над проектом на матричній основі на певних етапах його реалізації.

Вважаємо, що запровадження представленої моделі глобального проектного менеджменту у контексті сучасного трактування його сутнісного наповнення дозволить подолати проблеми, які виникають у глобальних компаніях у зв'язку із недостатнім врахуванням особливостей цієї діяльності, підвищить ефективність результатів глобальних проектів та посилить конкурентоспроможність глобальних економічних організацій.

## 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. Керцнер Г., Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости; Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. -320 с.

4. Organizational Project Management Maturity Model - QPM3. Режим доступу <http://www.pmi.org>

5. Ramaprasad, A., Prakash, A.N. «Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge» // International Journal of Project Management, 2003, № 21 (3). - с. 21-30.

РЦПУ